

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114692866>



Chapter 110

Real property - general

December 1982

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Definitions	3
.2	Federal land management (FLM) principle	5
.2.1	Application	5
.2.2	Review process	6
.2.3	Roles and responsibilities	6
.3	Access for the disabled	8
.3.1	General	8
.3.2	Barrier-Free Access Standard	8
.4	Central real property inventory (CRPI)	8
.4.1	Application	9
.4.2	Maintenance of the inventory	9
.5	Canada land data system (CLDS)	10
.6	Property taxes and municipal service charges	10
.6.1	Tenants' responsibility for taxes	11
.6.2	Municipal service charges	11
.6.3	Hardships created for municipalities or tenants	11

Sideline indicates change

Chapitre 110

Biens immobiliers - généralités

Décembre 1982

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet de portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Définitions	3
.2	Principes de la gestion foncière fédérale (GFF)	5
.2.1	Champ d'application	5
.2.2	Processus d'examen	6
.2.3	Rôles et fonctions	6
.3	Facilités d'accès aux handicapés	8
.3.1	Généralités	8
.3.2	Norme d'aménagement pour accès facile	8
.4	Répertoire immobilier central (RIC)	8
.4.1	Champ d'application	9
.4.2	Tenue à jour du répertoire	9
.5	Système de données sur les terres du Canada (SDTC)	10
.6	Impôt foncier et frais relatifs aux services municipaux	10
.6.1	Responsabilités des locataires en matière d'impôt	11
.6.2	Frais relatifs aux services municipaux	11
.6.3	Ennuis causés aux municipalités ou aux locataires	11

Trait vertical indique une révision

- .7 Monitoring and evaluation 11
- .8 Enquiries 12
- Appendices**
- A Factors in real property decision making 13
- B Guidelines for analysis 16
- C Transactions not requiring TBAC/FLM review 18

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

- .7 Contrôle et évaluation 11
- .8 Demandes de renseignements 12
- Appendices**
- A Facteurs importants pour la prise de décisions en matière d'immobilier 13
- B Lignes directrices relatives aux analyses 16
- C Opérations non assujetties à l'examen du CCCT/GFF 18

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction**.1.1 Purpose and scope**

It is the policy of the government that federal real property be managed economically and efficiently and that it be managed so as to combine the efficient provision of government services with the achievement of wider social, economic and environmental objectives.

The purpose of this chapter is to present policy provisions that apply throughout the real property life cycle of acquisition, use and disposal. Chapters 112, 115 and 118 present provisions that apply to particular segments of the cycle.

Appendix A provides a list of factors that must be considered most frequently in making real property decisions. Appendix B provides guidelines for analysis.

.1.2 Application

Subject to the extensions in articles .2.1, .3.2 and .4.1 and any exceptions provided in legislation pertaining hereto, the policy in this chapter and Chapters 112, 115 and 118 applies to all departments and agencies listed in schedules A and B of the *Financial Administration Act* and to branches designated as departments for the purposes of the Act with respect to all lands held by them in right of Canada.

.1.3 Authorities and cancellations

This chapter is issued under the authority of Section 5 of the *Financial Administration Act*. TB Circular Letter 1982-36 is hereby cancelled.

.1.4 Definitions

Acquisition means a transaction which results in adding new land or real property to the federal inventory by purchase, lease, exchange, gift, grant of easement or expropriation; or a transfer of administration and control or the right of use of land or real property to one department from another.

Acquisition department means a department which is responsible for acquiring the real property referred to in the particular context.

Appraisal means a written opinion of the value of land as of a specified date that evaluates the property rights involved according to accepted appraisal practices and that is obtained from and signed by a person who is a real estate appraiser accredited by a provincial, national or interna-

.1 Introduction**.1.1 Objet et portée**

Le gouvernement a pour politique d'administrer les biens immobiliers fédéraux de façon économique et efficiente et de manière à allier la prestation efficace des services gouvernementaux à la réalisation d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes.

Le présent chapitre a pour but d'exposer les mesures à prendre, en vertu de cette politique, pendant toute la durée utile d'un bien immobilier (acquisition, utilisation et aliénation). Les chapitres 112, 115 et 118 exposent les mesures à appliquer lors de certaines étapes précises de ce cycle.

L'appendice A donne une liste des facteurs les plus courants dont il faut tenir compte lors de la prise de décisions en matière de biens immobiliers. L'appendice B donne des lignes directrices pour les analyses.

.1.2 Champ d'application

Sauf l'extension aux articles .2.1, .3.2 et .4.1 et toutes exceptions prévues dans la loi y ayant trait, la politique figurant dans ce chapitre et dans les chapitres 112, 115 et 118 vise tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de cette loi en ce qui concerne les terres qu'elles détiennent au nom du Canada.

.1.3 Autorisations et annulations

Le présent chapitre est publié en vertu de l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*. La circulaire du CT n° 1982-36 est annulée.

.1.4 Définitions

Acquisition désigne une opération qui a pour effet d'augmenter l'inventaire immobilier du gouvernement par achat, location, échange, don, octroi de droit d'usage ou expropriation; ou encore une opération par laquelle l'administration et le contrôle ou le droit d'utilisation d'un terrain ou d'une propriété immobilière sont transférés d'un ministère à un autre.

Aliénation désigne une opération qui a pour effet de disposer des terrains ou des biens immobiliers par vente, cession à bail, échange, don, octroi de droit d'usage ou réservation; ou encore une opération par laquelle l'administration et le contrôle ou le droit d'utilisation d'une propriété immobilière sont transférés d'un ministère à un autre.

Bien immobilier désigne tout droit, intérêt ou avantage à propos d'un terrain.

tional real estate appraisal organization, or who is experienced as an appraiser of real estate and is either established in business or employed in the federal Public Service.

Change in use means a transaction which results in a change in the primary use of land or real property, i.e. a change in the main purpose for which the land or real property was initially acquired; or an expansion in the current use to such an extent that it will have a significant impact on adjoining land or real property.

Department means those departments and agencies to which this chapter applies. See articles .1.2, .2.1, .3.2 and .4.1.

Disposal means a transaction which results in the alienation of land or real property by sale, letting, exchange, gift, grant of easement, or reservation; or a transfer of administration and control or the right of use of real property from one department to another.

Easement means a property right attached to a particular piece of land that allows the owner of that piece of land to use another piece of land in a particular manner. An easement continues to exist regardless of any change of ownership of either piece of land.

Incremental cost means costs that are incurred as a result of an action; costs that would not have been incurred had the action not been carried out. For example, in the case of a letting, it means any costs that result from the letting, including any additional operation and maintenance costs and any costs of servicing the land to make it suitable for the letting.

Land includes any improvements, buildings, structures or works on, above or below its surface.

Lease means a contract between the owner of land or real property and another party for the possession and use of the land or real property for a specified term in return for rent or other income.

Letting means a transaction by which the Crown grants a lease or licence.

Licence means a privilege to enter upon and use the licensor's land in a certain manner or for a specified purpose. It is a personal privilege between the parties and does not ordinarily create a property right in the land itself. Licences generally may be revocable upon notice and come to an end on a disposition of the land covered by the licence.

Overholding means the continuation of possession of land or real property by a lessee after the expiry of the term of a letting.

Cession à bail désigne une opération par laquelle la Couronne accorde un bail ou un permis.

Coût marginal désigne les frais qu'il faut engager seulement parce qu'une mesure a été prise; de frais qu'on n'aurait pas engagés si la mesure n'avait pas été prise. Ainsi, dans les cas d'une cession à bail, il représente toutes les dépenses causées par cette cession y compris les frais supplémentaires d'exploitation et d'entretien et les frais d'aménagement du terrain en vue de la cession à bail.

Droit d'usage désigne un droit de propriété concernant une parcelle de terrain précise, lequel droit permet au détenteur de cette parcelle de terrain d'utiliser une autre parcelle de terrain d'une façon bien précise. Le droit d'usage ne s'éteint pas, même si l'une ou l'autre parcelle de terrain change de propriétaire.

Évaluation s'entend d'un avis sur la valeur du terrain, donnée par écrit à une date précise, dans le cadre duquel il y a évaluation des droits de propriété en cause conformément aux méthodes reconnues. De plus, l'avis doit être établi et signé soit par un évaluateur de biens immobiliers reconnu par un organisme provincial, national ou international d'évaluation de biens immobiliers, soit par une personne qui a l'expérience de l'évaluation de biens immobiliers et qui travaille pour son propre compte ou pour la Fonction publique fédérale.

Ministère désigne les ministères et organismes régis par le présent chapitre (voir les articles .1.2, .2.1, .3.2 et .4.1).

Ministère acquéreur désigne un ministère chargé d'acquérir un bien immobilier en cause.

Ministère responsable du programme désigne un ministère qui a besoin du bien immobilier en cause.

Permis désigne le privilège d'accéder au terrain du concédant et de l'utiliser d'une certaine façon ou à une fin particulière. Il s'agit d'un privilège personnel convenu entre les parties qui n'entraîne pas, ordinairement, un droit de propriété du terrain en cause. En règle générale, un permis peut être révoqué sur avis et il prend fin en cas d'aliénation du terrain visé par le permis.

Prise à bail désigne un contrat ratifié entre le propriétaire d'un terrain ou d'un bien immobilier et une autre partie pour la possession et l'utilisation d'un terrain ou d'un bien immobilier pour une durée déterminée et moyennant le versement d'un loyer ou d'une autre forme de paiement.

Prolongation signifie que le locataire garde possession du terrain ou du bien immobilier après l'expiration de la durée de la prise à bail.

Program department means a department which generates the requirement for the real property referred to in the particular context.

Real property means any right, interest or benefit in land.

Servitude means a charge or burden upon one estate for the benefit or advantage of another under the civil law. A servitude closely corresponds to an easement under common law. Servitude is considered to be a synonym of easement.

.2 Federal land management (FLM) principle

Departments shall plan their acquisition, use and disposal of lands in a manner consistent with the principle that federal lands should be managed so as to combine the efficient provision of government services and the efficient use of federal real property with the achievement of wider social, economic and environmental objectives.

Policies and administrative mechanisms have been established to put the principle into effect. They are identified in these chapters by the symbol FLM in the titles of the articles in which they appear.

.2.1 Application

The FLM principle applies to all departments and agencies listed in Schedules A, B and C of the *Financial Administration Act* and to branches designated as departments for purposes of the Act with respect to all lands within Canada held in right of Canada, with the exception of:

- Indian lands,
- lands occupied and administered as national parks and historic sites, and
- territorial lands as defined in the *Territorial Lands Act*.

Ministers have been asked to direct the agencies listed in Schedule D of the *Financial Administration Act* to report the extent to which they apply the FLM principle and the factors in Appendix A to:

- lands held in right of Canada which they administer, and

Réaffectation désigne une opération qui a pour effet de changer l'utilisation principale d'une propriété immobilière ou d'un terrain, c.-à-d. un changement dans l'objectif principal pour lequel la propriété immobilière ou le terrain a été initialement acquis; ou une expansion de l'utilisation courante à un point tel qu'elle aura des effets appréciables sur les propriétés ou terrains avoisinants.

Servitude s'entend d'une charge ou d'une obligation qui grève un bien à l'avantage ou au profit d'un autre bien en vertu du code civil. Aux termes du droit coutumier, la servitude correspond pratiquement à un droit d'usage. Les deux expressions sont considérées synonymes.

Terrain inclut l'ensemble des améliorations édifices, structures ou travaux situés sur, au-dessus ou au-dessous de sa surface.

.2 Principe de la gestion foncière fédérale (GFF)

Les ministères doivent planifier leur acquisition, utilisation et aliénation de terrains de manière à respecter le principe selon lequel la propriété foncière fédérale doit être gérée de façon à allier la prestation efficace des services gouvernementaux et l'utilisation efficiente des propriétés immobilières fédérales à la réalisation d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes.

On a adopté des politiques et des mécanismes administratifs afin de mettre le principe en oeuvre. Ces politiques et mécanismes sont désignés dans le présent chapitre par le sigle GFF qui apparaît dans le titre des articles qui les abordent.

.2.1 Champ d'application

Le principe de la GFF s'applique à tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A, B et C de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'aux directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi en ce qui a trait aux terrains détenus au pays au nom du Canada, à l'exception:

- des terres des Indiens,
- des terres occupées et administrées en tant que parcs nationaux et lieux historiques, et
- des terres territoriales telles que définies dans la *Loi sur les terres territoriales*.

On a demandé aux ministres de faire obligation aux organismes énumérés à l'annexe D de la *Loi sur l'administration financière* de présenter des rapports sur la mesure dans laquelle ils tiennent compte du principe de la GFF et des facteurs décrits à l'appendice A relativement:

- lands held in the names of the corporations.

.2.2 Review Process

Departments shall refer their proposed land acquisitions, changes in land use and land disposals to the Treasury Board Advisory Committee on Federal Land Management (TBAC/FLM) for review in order to confirm that they are consistent with the FLM principle prior to seeking Treasury Board approval or acting under departmental authority to implement them. Acquisitions by lease for terms not exceeding 10 years and disposals by letting for periods (the aggregate of the original term of the lease and of periods covered by rights of renewal) not exceeding 10 years are excluded.

Some land transactions, because of their nature, size, or location, have little or no impact in terms of the FLM principle and need not be submitted to the TBAC/FLM for review. Appendix C gives a representative list of examples. If departments have any doubt about the potential impact of a land transaction, they must discuss the transaction with the TBAC/FLM.

To ensure that action on submissions to the Treasury Board and Governor in Council is not delayed as a result of the review process, departments should undertake the review at the earliest possible stage in their land management planning process.

The point of contact with the TBAC/FLM is the Real Property and Accommodation Group, Policy Implementation and Review Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

.2.3 Roles and responsibilities

.2.3.1 TBAC/FLM advises the Treasury Board on the implementation of the FLM principle and carries out the FLM review. Its main responsibilities are:

- (a) to develop and recommend to the Treasury Board appropriate policies, guidelines, criteria and administrative procedures to implement the principle;
- (b) to review and make recommendations to the Treasury Board on proposals and submissions for the acquisition, changes in use, and disposal of federal land;
- (c) to develop and recommend to the Treasury Board appropriate guidelines for the leasing by the federal government of office accommodation in the National Capital Region.

- aux terrains détenus au nom du Canada qu'ils administrent; et
- aux terrains détenus au nom des corporations.

.2.2 Processus d'examen

Les ministères doivent soumettre leurs projets d'acquisition, de réaffectation et d'aliénation de terrains au Comité consultatif du Conseil du Trésor chargé de la gestion foncière fédérale (CCCT/GFF) qui les examinera de manière à s'assurer qu'ils respectent le principe de la GFF avant leur présentation au Conseil du Trésor ou agissant sous autorité ministérielle avant leur mise en oeuvre. Sont exclues de ce processus toutes les acquisitions par prise à bail d'une durée d'au plus 10 années et toutes les aliénations par cession à bail d'une durée (la somme de la durée initiale du bail et des périodes couvertes par les droits de renouvellement) d'au plus 10 années.

En raison de leur nature, de leur importance et de leur emplacement, certaines opérations foncières n'ont que peu de répercussions en fonction du principe de la GFF et il n'est pas nécessaire que le CCCT/GFF les étudie. L'appendice C donne une liste d'exemples types. Les ministères doivent étudier les opérations foncières avec le CCCT/GFF lorsqu'ils ont des doutes quant à leurs répercussions éventuelles.

Pour que les interventions relatives aux présentations soumises au Conseil du Trésor et au gouverneur en conseil ne soient pas retardées par le processus d'examen, les ministères devraient entreprendre leur examen le plus tôt possible au cours de leur processus de planification en matière de gestion foncière.

Les communications avec le CCCT/GFF se font par l'entremise du Groupe des biens immeubles et des locaux, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

.2.3 Rôles et fonctions

.2.3.1 Le CCCT/GFF conseille le Conseil du Trésor au sujet de la mise en oeuvre du principe de la GFF et effectue l'examen de la GFF. Il est principalement chargé:

- a) d'élaborer et de recommander au Conseil du Trésor des politiques, des lignes directrices, des critères et des procédures administratives appropriés concernant la mise en oeuvre du principe;
- b) de revoir les propositions et les présentations relatives à l'acquisition, la réaffectation et l'aliénation des propriétés foncières du gouvernement et de faire des recommandations au Conseil du Trésor à leur égard; et

The Committee is presided over by a representative of the Treasury Board and includes, as permanent members, representatives of the Department of the Environment (DOE), the Department of Public Works (DPW), the Canada Mortgage and Housing Corporation and, when the Committee considers land transactions in the National Capital Region, the National Capital Commission. Representation from other departments and agencies will be included for discussion on specific topics of particular interest to them.

2.3.2 The permanent members of TBAC/FLM, consistent with their departmental mandates, have the following responsibilities:

- (a) Treasury Board: overall management and application of the implementation of the FLM principle;
- (b) Department of the Environment: formulation of policy proposals with respect to lands in rural areas; provision of policy advice and services on environmental matters and professional rural land use planning and management;
- (c) Canada Mortgage and Housing Corporation: development and implementation of policies under the *National Housing Act* (NHA) including those related to land for housing and for related community development; assistance to DPW in the evaluation of federal sites to identify any housing potential;
- (d) Department of Public Works: provision of professional land management advice and services in the planning of real property requirements; holding agency for lands no longer required for departmental program needs and for which an end use has not yet been designated; agent for Treasury Board in leading and coordinating the implementation of land-use review; maintenance of the Central Real Property Inventory;
- (e) National Capital Commission: planning and coordination of the development of public lands in the National Capital Region.

c) d'élaborer et de recommander au Conseil du Trésor des lignes directrices appropriées relativement à la location, par le gouvernement fédéral, de locaux à bureaux dans la région de la Capitale nationale.

Le Comité, présidé par un représentant du Conseil du Trésor, regroupe comme membres titulaires des représentants du ministère de l'Environnement (MDE), du ministère des Travaux publics (MTP) et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et, lorsque le Comité discute d'opérations foncières dans la région de la Capitale nationale, de la Commission de la Capitale nationale. D'autres ministères et organismes participeront au besoin aux réunions du Comité lorsqu'il sera question de sujets qui les concernent particulièrement.

2.3.2 Les membres titulaires du CCCT/GFF, conformément aux attributions de leur ministère, assument les responsabilités suivantes:

- a) Le Conseil du Trésor: gestion et application d'ensemble du principe de la GFF;
- b) Le ministère de l'Environnement: élaboration de propositions de politique à l'égard des terrains dans les régions rurales; conseils de politique et prestation de services à propos de l'environnement et de la planification et de la gestion de l'utilisation des terres rurales;
- c) La Société canadienne d'hypothèques et de logement: élaboration et mise en oeuvre des politiques en vertu de la *Loi nationale sur l'habitation* (LNH), y compris celles relatives aux terrains affectés à l'habitation et à l'aménagement communal; aide au MTP dans l'évaluation des propriétés fédérales pour déterminer la possibilité d'y aménager des habitations;
- d) Le ministère des Travaux publics: conseils et services spécialisés en gestion foncière à l'égard de la planification des besoins en biens immobiliers; organisme préposé à la garde des terrains qui ne sont plus nécessaires aux besoins des programmes des ministères et dont l'affectation n'a pas encore été décidée; direction et coordination de la mise en oeuvre des études d'affectation des terrains en tant qu'agent du Conseil du Trésor; tenue du Répertoire immobilier central;
- e) Commission de la Capitale nationale: planification et coordination du développement des terrains publics dans la région de la Capitale nationale.

.3 Access for the disabled**.3.1 General**

Departments should plan their acquisition and use of real property in a manner consistent with the principle that federal buildings should be accessible to the disabled. In their planning, departments should take into account demonstrated needs for access by the disabled to types of federal buildings and to particular federal buildings. They should also give consideration to the costs and amortization periods of improvements.

.3.2 Barrier-Free Access Standard

The Barrier-Free Access Standard applies to all office accommodation in Crown buildings either owned outright or under a lease purchase agreement where such buildings were:

- (a) partly or completely designed as of June 17, 1982 or later; or
- (b) under construction as of June 17, 1982 where the application of the Standard was found to be more cost effective than its application during a future retrofit.

Agencies listed in Schedules C and D of the Act are invited to apply the Standard. Copies are available from the Technology Division, Design and Construction Branch, Public Works Canada.

.4 Central real property inventory (CRPI)

DPW shall maintain an inventory of real property in which shall be kept a record of all real property of all departments. It shall provide a central record of the real property holdings of the federal government by department or agency, by province, by constituency and by asset classification.

DPW prepares and distributes a reprint of the inventory in April of each year with intermediate issues as required. It also provides an information service either in response to particular requests or periodically by pre-arrangement. Departments are encouraged to discuss with DPW their information requirements and any additional use they might make of the inventory.

.3 Facilités d'accès aux handicapés**.3.1 Généralités**

Les ministères devraient planifier l'acquisition et l'utilisation de biens immobiliers de façon à bien respecter le principe que tous les immeubles fédéraux devraient être accessibles aux handicapés. Lors de la planification, les responsables des ministères devraient tenir compte des besoins connus à propos des possibilités d'accès des handicapés à diverses catégories d'immeubles fédéraux et à certains bâtiments en particulier. Ils devraient aussi prendre en considération les coûts et la période d'amortissement liés à l'exécution des travaux d'aménagement.

.3.2 Norme d'aménagement pour accès facile

La Norme d'aménagement pour accès facile s'applique à tous les locaux situés dans des immeubles à bureau appartenant au gouvernement ou loués par ce dernier en vertu d'un bail-achat, lorsque ces immeubles ont été:

- a) partiellement ou complètement conçus en date du, ou après le, 17 juin 1982; ou
- b) en voie de construction en date du 17 juin 1982, lorsque l'application de cette norme aurait été plus économique que pendant une rénovation éventuelle.

Les organismes énumérés dans les annexes C et D de la loi en question sont invités à appliquer cette norme. Pour obtenir des exemplaires, il suffit de s'adresser à la Division de la technologie, Direction générale de design et construction, Travaux publics Canada.

.4 Répertoire immobilier central (RIC)

Le MPT tiendra à jour un répertoire des biens immobiliers comportant un registre de toutes les propriétés immobilières de l'ensemble des ministères. Il est tenu de fournir un registre central des avoirs immobiliers du gouvernement fédéral classés par ministère ou organisme, par province, par circonscription et par type d'actif immobilier.

Le MPT publie et distribue une réédition du répertoire en avril de chaque année et des éditions intermédiaires, au besoin. Il fournit également un service d'information pour répondre à des demandes particulières ou, à l'occasion, à la suite de dispositions prises au préalable. On encourage les ministères à s'entretenir avec le MPT de leurs besoins de renseignements et de toute utilisation additionnelle du répertoire.

.4.1 Application

The CRPI applies to departments and agencies listed in Schedules A, B, C and D of the *Financial Administration Act* and branches designated as departments for purposes of the Act, except in respect of the following types of property:

- (a) real property, in which an interest is vested in the Crown by reason of:
 - a veteran's settlement made by the Director, Soldier Settlement, or the Director, *Veterans' Land Act*,
 - a farm loan made pursuant to the *Farm Credit Act*,
 - an irrigation reservoir or canal and property associated therewith, or property acquired for resale or lease for agricultural rehabilitation or resettlement programs, pursuant to the *Prairie Farm Rehabilitation Act*,
 - a contract, agreement, guarantee, or mortgage made or entered into under the Housing Acts as defined in the *Canada Mortgage and Housing Act*, or
 - a reservation of mineral rights or subsurface rights, or offshore rights;
- (b) real property which is not set aside for use by a department or agency in the Yukon Territory or the Northwest Territories;
- (c) Indian reserves as defined in the *Indian Act*;
- (d) real property in use by, or required in conjunction with the operation of, a national railway as defined in the *Canadian National Railways Act*; and
- (e) tenancies for terms of less than one year.

If a minister, the chief executive officer of an agency, the Director, *Veterans' Land Act*, or the Director, Soldier Settlement, as appropriate, is of the opinion that any of the above excluded property should be reported to the CRPI, he shall so report.

.4.2 Maintenance of the inventory

Departments shall report to DPW all revisions, acquisitions and disposals as they occur; review their holdings as published in inventory printouts, and bring to the attention of DPW any errors or omissions related thereto; and ensure that departmental inventories are compatible with, and

.4.1 Champ d'application

Le RIC touche les ministères et organismes énumérés aux annexes A, B, C et D de la *Loi sur l'administration financière* ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi, sauf en ce qui concerne les genres suivants de biens immobiliers:

- a) les propriétés dont l'intérêt est dévolu à la Couronne en raison:
 - de l'établissement d'anciens combattants fait par le directeur de l'*Établissement des soldats* ou par le directeur, *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants*;
 - d'un prêt agricole souscrit conformément à la *Loi sur le crédit agricole*.
 - d'un réservoir ou canal d'irrigation de même que la propriété sur laquelle il se trouve, ou la propriété acquise pour être revendue ou louée en vue de l'exécution de programmes de rétablissement agricole ou de réinstallation, conformément à la *Loi sur le rétablissement agricole des Prairies*;
 - d'un contrat, accord, garantie ou hypothèque fait ou conclu conformément aux lois sur le logement telles qu'elles sont définies dans la *Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement*; ou
 - de la simple réservation des droits miniers, des droits sur le sous-sol ou au large;
- b) les propriétés qui ne sont pas affectées à l'usage d'un ministère ou d'un organisme dans le Territoire du Yukon ou dans les Territoires du Nord-Ouest;
- c) les réserves indiennes telles qu'elles sont définies dans la *Loi sur les Indiens*;
- d) les propriétés utilisées par une compagnie de chemins de fer ou requises pour l'exploitation de ladite compagnie de chemins de fer, telle que définie dans la *Loi sur les chemins de fer nationaux du Canada*; et
- e) les propriétés louées à bail pour une période de moins d'un an.

Un ministre, le fonctionnaire exécutif en chef d'un organisme, le Directeur, *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants* ou le Directeur, *Établissement des soldats*, selon le cas, doit faire inscrire au RIC toute propriété exclue susmentionnée, s'il est d'avis que tel devrait être le cas.

.4.2 Tenue à jour du répertoire

Les ministères doivent signaler sans délai au MTP toute révision, acquisition et aliénation; vérifier les propriétés qui leur sont attribuées dans les éditions du

keyed to, the central inventory. The Minister of Public Works shall report to Treasury Board any failure to comply with this directive. Procedures and forms pertaining to inventory reporting are described in the Real Property Inventory Manual which is available from DPW.

Departments shall maintain their own real property inventories. These records may contain additional information that is not required for the CRPI. However, they must be compatible with the CRPI and keyed to it in order to achieve standardization in such matters as asset classification, property description and cost reporting.

.5 Canada land data system (CLDS)

The Department of the Environment maintains the Canada land data system. This system contains information on rural lands including geographic, physical, biological, sociological, economic, land use and land capability information; information which can be related to particular federal lands and their surroundings. Boundary information and the results of analyses are maintained on certain federal lands. The information in the CLDS can be of use in developing policy and, in respect of particular lands, land use and real property management decisions. Information and analyses are available on request from DOE through terminals in Ottawa and at regional offices.

.6 Property taxes and municipal service charges

Under the *BNA Act*, land or property belonging to Canada is not liable to taxation. However, the government may pay grants in respect of real property where authorized by the *Municipal Grants Act*, which is administered by the Municipal Grants Division of the Department of Public Works. Enquiries in respect of property taxes and municipal service charges should be directed to that division. The following provisions relate to situations not covered by the municipal grants activity.

répertoire et porter à l'attention du MTP toutes les erreurs ou omissions qui ont pu s'y glisser; et s'assurer que leurs propres répertoires sont compatibles et en accord avec le répertoire central. Le ministre des Travaux publics doit faire rapport au Conseil du Trésor de tout manquement à la présente directive. Le Manuel de l'inventaire immobilier, disponible auprès du MTP, décrit les procédures et formules relatives aux rapports présentés aux fins du répertoire.

Les ministères doivent tenir à jour leurs propres répertoires de biens immobiliers. Ces registres peuvent contenir des renseignements supplémentaires non requis pour le RIC. Toutefois, ils doivent être compatibles et en accord avec le RIC de manière à ce qu'il soit possible d'uniformiser notamment la classification de l'actif immobilier, la description des propriétés et les rapports sur les coûts.

.5 Système de données sur les terres du Canada (SDTC)

Le ministère de l'Environnement exploite le Système de données sur les terres du Canada qui contient des renseignements sur les terres rurales, notamment à propos des aspects géographiques, physiques, biologiques, sociologiques et économiques, et sur l'utilisation et les possibilités d'utilisation des terrains. Il est possible de se servir de cette information pour certains terrains fédéraux et leurs environs. Dans le cas de certains terrains fédéraux, le système contient des renseignements sur les terrains voisins et les résultats des analyses effectuées. Les données emmagasinées dans le SDTC peuvent être utiles pour l'élaboration de politiques et, pour certains terrains, servir à la prise de décisions concernant leur affectation et leur gestion. Ces renseignements et analyses peuvent être obtenus sur demande par l'intermédiaire des terminaux du MDE à Ottawa ou dans les bureaux régionaux.

.6 Impôt foncier et frais relatifs aux services municipaux

En vertu de l'*AANB*, les terrains et propriétés appartenant au Canada ne sont pas imposables. Par contre, le gouvernement peut verser des subventions à l'égard des biens immobiliers lorsque la *Loi sur les subventions aux municipalités* l'autorise. Ladite loi est appliquée par la Division des subventions aux municipalités du ministère des Travaux publics. Adresser toutes les demandes de renseignements relatives à l'impôt foncier et aux frais concernant les services municipaux à cette Division. Les dispositions suivantes portent sur les situations non régies par les subventions municipales.

110 Real property - general

.6.1 Tenants' responsibility for taxes

Some provinces have passed legislation to make tenants liable for real property taxes when the owner is tax exempt. The tenants are responsible for payment. *Departments letting real property to tenants shall not enter into agreements whereby they act as collecting agencies on behalf of municipalities for taxes that are the liability of tenants.*

.6.2 Municipal service charges

Accounts may be submitted by municipalities for services, such as fire protection, police protection, garbage and ash removal, sewage disposal, snow removal, street watering and oiling, that are not financed by the real property tax and that are not eligible for grants in lieu of taxes under the *Municipal Grants Act* or regulations pursuant thereto. Departments may pay such accounts *if they satisfy themselves that the charges are reasonable.*

.6.3 Hardships created for municipalities or tenants

When a department acquires ownership of real property that is subject to a lease in which the lessor is liable for taxes, grants in lieu of taxes may be made by the Department of Public Works until the lease expires. Upon expiry, the tenant shall become responsible for paying the taxes directly to the municipality. When real property has been expropriated and former owners remain in possession but are not, for any reason, legally taxable, the Department of Public Works may pay grants in lieu of taxes until such time as the occupant becomes legally taxable.

If a hardship is created for a municipality or an occupant by an action of a department that affects real property taxes, the department may seek Treasury Board approval to provide appropriate assistance to the municipality or the occupant.

.7 Monitoring and evaluation

See the section entitled "Control framework" in the Introduction to the Manual for general information on monitoring and evaluation.

110 Biens immobiliers - généralités

.6.1 Responsabilités des locataires en matière d'impôt

Certaines provinces ont adopté des lois assujettissant les locataires à l'impôt foncier lorsque le propriétaire est exempt d'impôt. Les locataires sont responsables de l'acquiescement des impôts. *Les ministères louant des biens immobiliers à des locataires ne doivent pas conclure d'accords en vertu desquels ils agissent, au nom des municipalités, à titre d'organismes de perception des impôts auxquels sont assujettis les locataires.*

.6.2 Frais relatifs aux services municipaux

Les municipalités peuvent présenter des comptes pour les services, notamment les services de police et de protection en cas d'incendie, d'enlèvement des ordures et des cendres, l'évacuation des eaux usées, le déneigement, l'arrosage et le huilage des rues, qui ne sont pas financés par l'impôt foncier et qui ne sont pas admissibles aux subventions en remplacement de l'impôt foncier en vertu de la *Loi sur les subventions aux municipalités* et autres règlements pertinents. Les ministères peuvent acquiescer ces comptes *pourvu qu'ils s'assurent que ces frais sont raisonnables.*

.6.3 Ennuis aux municipalités ou aux locataires

Lorsqu'un ministère, à titre de locateur, acquiert un bien immobilier faisant l'objet d'un bail qui stipule que le locateur est assujetti à l'impôt, le ministère des Travaux publics peut verser, en remplacement, des subventions jusqu'à l'expiration du bail. Dès lors le locataire est tenu de payer l'impôt directement à la municipalité. Lorsqu'il y a expropriation de biens immobiliers et que les anciens propriétaires continuent d'occuper les lieux mais ne sont pas, pour quelque raison que ce soit, légalement assujettis à l'impôt, le ministère des Travaux publics peut verser des subventions en remplacement des impôts jusqu'à ce que les occupants deviennent légalement assujettis à l'impôt.

Lorsqu'une mesure prise par un ministère dans le domaine de l'impôt foncier cause des ennuis à une municipalité ou à un occupant, le ministère peut demander l'autorisation du Conseil du Trésor d'accorder une aide convenable à la municipalité ou à l'occupant.

.7 Contrôle et évaluation

Voir la section intitulée "Mesures de contrôle" dans l'introduction du Manuel pour des renseignements concernant le contrôle et l'évaluation.

110 Real property - general**110 Biens immobiliers - généralités****.8 Enquiries**

Enquiries should be directed to the Real Property and Accommodation Group, Policy Implementation and Review Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

.8 Demandes de renseignements

Adresser toute demande de renseignements au Groupe des biens immeubles et des locaux, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Factors in real property decision making

This appendix contains a list of factors that most frequently arise in connection with the acquisition, use and disposal of real property. Guidelines are provided in respect of some of them.

.1 Efficient use of real property

.1.1 Factors related to the acquisition of real property include:

- nature of program requirement,
- size, location, timing and period of requirement,
- availability of selected real property for time and period of requirement,
- security of tenure and control of use provided to the selected real property,
- initial cost, operation and maintenance costs, disposal cost, life-cycle costs. *Life-cycle costs should be determined. Departments should clearly demonstrate that any additional costs proposed on the grounds that they will produce reductions in life-cycle costs will actually produce such reductions.* Future costs should be discounted to present day values,
- type of interest i.e. licence, leasehold, freehold etc.,
- adequacy of municipal services,
- engineering conditions. Soil, water table, snow and wind loads, etc.,
- accessibility by employees and the general public, including the handicapped,
- proximity to amenities such as parking, public transportation, eating and shopping facilities,
- funding: availability, constraints, cash flow, and
- market conditions.

.1.2 Factors related to the use of real property include:

- highest and best use,
- development potential: *departments should take advantage of new demands and opportunities to exploit the full development potential of federal real property,*
- flexibility of use: *departments should seek to create opportunities for multiple*

Facteurs importants pour la prise de décisions en matière d'immobilier.

Cet appendice renferme les facteurs qui se présentent le plus souvent lors de l'acquisition, de l'utilisation et de l'aliénation de biens immobiliers. Pour certains, les lignes directrices afférentes sont exposées.

.1 Utilisation efficace des propriétés immobilières

.1.1 Les facteurs reliés à l'acquisition de biens immobiliers incluent:

- nature du besoin du programme,
- dimensions, emplacement, calendrier et durée du besoin,
- disponibilité du bien immobilier choisi au début et pendant la durée du besoin,
- assurance donnée à propos de la possession et du contrôle de l'utilisation du bien immobilier choisi,
- coût initial, frais d'exploitation et d'entretien, frais d'aliénation, dépenses à engager pendant la durée utile. *Il faudrait calculer le montant des dépenses à engager pendant la durée utile. Les ministères devraient clairement prouver que toute dépense supplémentaire proposée, en avançant qu'elle permettra de réduire le coût de la durée utile, permettra vraiment de le faire.* Il faudrait indiquer le montant des dépenses futures, en dollars actuels,
- genre d'intérêt: permis, bien loué, bien détenu en toute propriété, etc.,
- suffisance des services municipaux,
- conditions techniques: sol, profondeur de la nappe aquifère, importance des chutes de neige et force des vents, etc.,
- facilités d'accès aux employés et au grand public, y compris les handicapés,
- proximité de commodités telles que stationnement, transports en commun, établissements de restauration et centres commerciaux,
- financement: fonds disponibles, contraintes, mouvements de trésorerie, et
- conditions du marché.

.1.2 Les facteurs reliés à l'utilisation des biens immobiliers incluent:

- utilisation optimale,
- possibilités d'aménagement: *les ministères devraient profiter de la demande et des occasions qui se présentent pour tirer pleinement partie des possibilités d'aménagement des biens immobiliers fédéraux,*

use and redevelopment to achieve better use.

.1.3 Factors related to the disposal of real property include:

- (a) lettings: *in identifying real property available for letting, departments should consider the following additional factors:*
 - the need to retain the maximum control over the use, by the licensee or lessee, of the real property,
 - the need to preserve maximum flexibility in the concurrent or subsequent use of the real property by the Crown,
 - the need to meet the program requirements and not compromise security or the reputation of the government,
 - the need to minimize risk, and
- (b) surplus real property: *departments should report real property surplus to departmental requirements to DPW at the earliest opportunity.*

.2 Wider objectives

Generally, these considerations reflect a large number of policies and programs of many departments of government. *Departments should consider the factors listed hereunder in their analyses of real property transactions. They should consult the department or provincial or municipal authority having responsibility and capability in the policy or program area concerned to obtain advice on current policy, plans and priorities.*

.2.1 Social factors include:

- community life,
- social and cultural character and needs of the community,
- social development plans/programs of the municipality and province,
- heritage implications,
- archaeological values,
- harmony with municipal and provincial policies, plans and priorities,
- local acceptance or resistance,
- minority groups,
- native peoples,
- standard and availability of housing,
- recreation facilities, and
- traffic conditions.

.2.2 Economic factors include:

- industrial and commercial character and needs of the community,

- souplesse d'utilisation: *les ministères devraient chercher à créer des occasions d'utilisation multiple et de réaménagement pour parvenir à une meilleure utilisation.*

.1.3 Les facteurs reliés à l'aliénation de biens immobiliers incluent:

- a) cession à bail: *lorsqu'ils font un relevé des propriétés immobilières disponibles pour une cession à bail, les ministères devraient tenir compte aussi des facteurs suivants:*
 - la nécessité de conserver le maximum de contrôle sur l'utilisation que le titulaire du bail ou du permis fait du bien immobilier;
 - le besoin de maintenir le maximum de souplesse pour l'utilisation simultanée ou ultérieure de la propriété immobilière par la Couronne;
 - la nécessité de répondre aux besoins des programmes et de ne pas mettre en péril la sécurité ou la réputation du gouvernement;
 - le besoin de réduire les risques au minimum; et
- b) biens immobiliers excédentaires: *les ministères devraient signaler au MTP dans les plus brefs délais les biens immobiliers excédentaires à leurs besoins.*

.2 Objectifs plus vastes

Généralement, ces objectifs représentent un nombre élevé de politiques et de programmes de nombreux ministères gouvernementaux. *Les ministères devraient tenir compte des facteurs suivants lorsqu'ils analysent des opérations portant sur des propriétés immobilières. Ils devraient consulter les responsables du ministère, de la province ou de la municipalité chargés de la politique du programme en cause pour qu'ils les conseillent à propos des politiques, des plans et des priorités du moment.*

.2.1 Les facteurs sociaux incluent:

- vie communautaire,
- caractère et besoins socio-culturels de la communauté,
- projets ou programmes de développement social de la municipalité et de la province,
- répercussions sur le patrimoine,
- valeurs archéologiques,
- accord avec les politiques, plans et priorités de la municipalité et de la province,
- acceptation ou résistance régionale,
- groupes minoritaires,
- peuples autochtones,
- niveau et disponibilité du logement,
- installations récréatives, et
- conditions de la circulation.

- economic development policies, plans and priorities of the municipality and province,
- implications for property values and development opportunities,
- employment benefits,
- improvements to services,
- influence on municipal tax structure,
- development of resources associated with the real property,
- agricultural productivity,
- quality and use of land,
- soil and hydrologic characteristics,
- energy conservation.

- .2.3 Environmental factors include:
- quality of water
 - quality of air,
 - noise,
 - electronic emissions,
 - drainage pattern,
 - traffic conditions,
 - hazardous material, including disposal,
 - marshlands, beaches, forests, grasslands,
 - waste disposal,
 - building density,
 - wildlife, fisheries, plant life,
 - visual appeal,
 - hazard lands,
 - natural areas of national significance.

- .2.2 Les facteurs économiques incluent:
- caractère et besoins industriels et commerciaux de la communauté,
 - politiques, projets et priorités de développement économique de la municipalité et de la province,
 - répercussions sur la valeur des biens immobiliers et les possibilités d'aménagement,
 - avantages sur le plan de l'emploi,
 - amélioration des services municipaux,
 - influence sur le régime d'impôt foncier de la municipalité,
 - mise en valeur des ressources reliées au bien immobilier,
 - productivité agricole,
 - qualité et utilisation du terrain,
 - propriétés du sol et de l'eau,
 - économie d'énergie.

- .2.3 Les facteurs environnementaux incluent:
- qualité de l'eau,
 - qualité de l'air,
 - bruit,
 - émissions électroniques,
 - système d'écoulement,
 - conditions de la circulation,
 - matériaux dangereux, y compris leur aliénation,
 - marécages, plages, forêts, prés,
 - traitement des eaux-vannes,
 - densité de la construction,
 - faune et flore aquatiques et terrestres,
 - attrait visuel,
 - terrains dangereux,
 - sites naturels d'importance nationale.

Guidelines for analysis

In analysis leading to real property decisions, the following considerations apply:

- (a) *before carrying out complex analyses, departments should confirm that the benefits expected of the analyses would significantly exceed their costs.* Most real property decisions will require only a straightforward analysis by real property specialists;
- (b) estimated prices, costs, expenses, revenues and point weightings may be used where appropriate to provide a quantitative measure of costs and benefits;
- (c) *figures should be discounted to present values appropriate to provide a present day measure of cost and benefits.* Generally, the alternative having the highest net present value of benefit over cost would be selected. However, another alternative might be selected if factors not reflected in the net present value so indicate;
- (d) *in selecting discount rates departments should consider:*
 - Department of Finance rates for loans to Crown corporations or borrowing rates for bonds with maturities comparable to the period of the investment,
 - market rates for the financing of similar projects in the private sector,
 - the risk that the duration of the requirement might not be as long as originally planned,
 - the saleability or reusability of the real property;
- (e) the sensitivity of the results of the analysis to variations in the factors, particularly in the discount rate, should be tested;
- (f) *where wider social, economic or environmental factors are of major significance, departments should carry out complementary socio-economic impact analyses using social discount rates.* A real discount rate of 10 per cent should be used. For sensitivity analyses, 5 per cent and 15 per cent should be used. For further information refer to *Treasury Board, Benefit-Cost Analysis Guide, Ottawa: Minister of Supply and Services, 1978.* In many instances, socio-economic impact analyses will have already been carried out as part of the examination

Lignes directrices relatives aux analyses

Dans les analyses effectuées en vue de prendre des décisions en matière de biens immobiliers il faut tenir compte des points suivants:

- a) *avant d'effectuer des analyses complexes, le ministère devrait établir que les avantages qu'il en tirera justifient amplement leur coût.* Dans la plupart des cas d'immobilier, il suffit, pour prendre une décision, que des spécialistes en la matière effectuent une analyse simple;
- b) on peut au besoin se servir de prévisions de prix, de coûts, de dépenses, de recettes et de pondérations numériques pour obtenir une estimation quantitative des coûts et des avantages;
- c) *il faudrait, le cas échéant, actualiser les chiffres afin de pouvoir mesurer les coûts et les avantages en valeurs courantes.* Habituellement, la solution comportant la valeur courante nette la plus élevée une fois les coûts soustraits des bénéfices l'emporterait; toutefois, on pourrait choisir une autre solution à la lumière de facteurs dont la valeur courante nette ne tiendrait pas compte;
- d) *lors du choix d'un taux d'actualisation, un ministère doit tenir compte:*
 - du taux d'emprunt que le ministère des Finances offre aux sociétés de la Couronne ou de celui établi pour l'émission d'obligations dont l'échéance coïnciderait à peu près avec la fin de la période d'investissement;
 - les taux hors banque demandés pour le financement de projets comparables dans le secteur privé;
 - le risque que le besoin ne dure pas aussi longtemps que prévu au départ;
 - la possibilité de vendre ou de réaffecter le bien immobilier;
- e) il faudrait vérifier la sensibilité des résultats de l'analyse aux variations des facteurs, surtout en ce qui touche les taux d'actualisation;
- f) *lorsque les facteurs sociaux, économiques ou environnementaux ont une grande importance, les ministères devraient effectuer des analyses complémentaires de l'impact socio-économique à l'aide de taux d'actualisation collectifs.* Un taux réel d'actualisation de 10 pour cent serait de rigueur en général et de 5 à 15 pour cent pour les études de sensibilité. Le *Guide de l'analyse avantages-coûts, Conseil du Trésor, Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services (1978)* contient de plus amples renseignements à cet égard. Dans un bon nombre de cas, des ana-

of a program of which the real property transaction is only a part.

In presenting the results of analyses, factors involving a high degree of risk or uncertainty and estimates, weightings, assumptions and value judgments to which the results of analyses are sensitive should be highlighted. The rationale for the selection of discount rates should be provided.

lyses de l'impact socio-économique auront déjà été effectuées dans le cadre de l'examen du programme dans lequel s'insère l'opération immobilière.

Lors de la présentation des résultats des analyses, il faudrait souligner les facteurs comportant un degré élevé de risque ou d'incertitude ainsi que les prévisions, les pondérations, les hypothèses et les jugements de valeur qui peuvent jouer sur les résultats des analyses. Il faudrait aussi justifier le choix des taux d'actualisation.

Transactions not requiring TBAC/FLM review

The extreme diversity of land transactions precludes the establishment of detailed and precise criteria which would be of universal application in identifying those transactions that need not be reviewed by the TBAC/FLM. The following is a representative but not all-inclusive list of examples of this type of transaction:

.1 Acquisition

- (a) where, for national security reasons, the acquisition is excluded from normal channels of approval and is dealt with directly by Cabinet;
- (b) where the acquisition is to improve access to and egress from an existing facility and meets with no objections from the vendor;
- (c) where the acquisition is an individual transaction within an overall acquisition program which has previously been reviewed by the TBAC/FLM.

.2 Change in use

- (a) where the change in use affects only a portion of an operational complex (i.e. military base, experimental farm, airfield, etc.) and has no effect beyond the boundaries of the complex;
- (b) where the change in use involves an expansion of an existing use and the expansion has no significant effect (noise, pollution, traffic patterns, etc.) beyond the boundaries of the facility.

.3 Disposal

- (a) where the disposal is for an easement or right-of-way (for road widening, power lines, etc.) to a provincial or municipal government and does not significantly affect the use of the rest of the federal land;
- (b) where the disposal is to improve access to or egress from an adjoining real property and does not seriously affect the use of the rest of the federal land;
- (c) where the letting is for a period exceeding 10 years but is part of a class or type of letting which is part of the function or program of a department and where

Opérations non assujetties à l'examen du CCCT/GFF

L'extrême diversité des opérations foncières empêche d'établir des critères détaillés et précis qui seraient d'application universelle pour l'identification des opérations qui n'ont pas besoin d'être référées au CCCT/GFF. La liste suivante, sans prétendre être complète, donne des exemples représentatifs de ce genre d'opérations.

.1 Acquisition

- a) lorsque, pour des raisons de sécurité nationale, l'acquisition ne suit pas la filière normale, mais est approuvée directement par le Cabinet;
- b) lorsque l'acquisition a pour but de faciliter l'accès à une propriété existante et qu'il n'y a pas d'objection de la part du vendeur;
- c) lorsque l'acquisition est une opération particulière à l'intérieur d'un programme d'ensemble qui, lui-même a précédemment été revu par le CCCT/GFF.

.2 Réaffectation

- a) lorsque la réaffectation ne touche qu'une partie d'un ensemble fonctionnel (p. ex. base, militaire, ferme expérimentale, aéroport, etc.) et n'a pas d'influence hors des limites de l'ensemble;
- b) lorsque la réaffectation consiste en une expansion de l'utilisation présente et que cette expansion n'a pas d'effets importants (bruit, pollution, circulation, etc.) hors des limites de la propriété.

.3 Aliénation

- a) lorsque l'aliénation a trait à un droit de passage (pour une route, une ligne à haute tension, etc.) en faveur d'un gouvernement provincial ou municipal et ne restreint pas sérieusement l'utilisation du restant de la propriété;
- b) lorsque l'aliénation a pour objet d'améliorer l'accès à une propriété immobilière avoisinante et ne restreint pas sérieusement l'utilisation du restant de la propriété fédérale;
- c) lorsque la cession à bail est pour une période de plus de 10 ans, mais qu'elle tombe dans une classe de cession à bail qui fait partie du rôle ou du programme d'un ministère et que cette classe de cession à bail a été préalablement revue par le CCCT/GFF.

that class of letting has been previously reviewed by the TBAC/FLM.

.4

General

Where factors such as the smallness, the isolated location or the intended use of the land in a proposed transaction make it obvious that it will have no social, economic or environmental impact, then it need not be referred to the TBAC/FLM. If departments have any doubt about the potential impact of such a transaction, it will be their responsibility to discuss the transaction with the TBAC/FLM.

.4

Généralités

Lorsque des facteurs tels que la petite dimension, l'emplacement isolé ou l'utilisation proposée d'un terrain faisant l'objet d'une opération foncière rendent évident qu'elle n'a aucune influence sur les objectifs sociaux, économiques ou environnementaux, alors cette opération n'a pas besoin d'être référée au CCCT/GFF. Cependant, lorsqu'un ministère a des doutes quant à l'influence possible d'une telle opération, il lui incombe d'en discuter avec le CCCT/GFF.



Chapter 112

Real property - acquisition

March 1982

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Definitions	3
.1.5	Statutes and regulations	3
.1.6	Responsibilities	4
.2	Real property acquisition process	4
.3	Definition of requirement	6
.4	Analysis of requirement	6
.5	Legal advice	7
.6	Development of acquisition alternatives	7
.7	Analysis of alternatives	7
.8	Real property acquisition decision	8
.8.1	FLM review of acquisitions	8
.9	The real property acquisition	8
.9.1	Inviting tenders for leases	8
.9.2	Decisions not to invite tenders	9
.9.3	Use of representative lists	10
.9.4	Additional responsibilities of program departments	10
.9.5	Federal Identity Program requirements	11

Chapitre 112

Biens immobiliers - acquisition

Mars 1982

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Définitions	3
.1.5	Lois et règlements	3
.1.6	Responsabilités	4
.2	Méthode d'acquisition de biens immobiliers	4
.3	Définition du besoin	6
.4	Analyse du besoin	6
.5	Consultation juridique	7
.6	Élaboration des solutions possibles pour l'acquisition	7
.7	Analyse des diverses solutions	7
.8	Décision d'acquérir des biens immobiliers	8
.8.1	Examen des acquisitions par le CCCT/GFF	8
.9	Acquisition de biens immobiliers	8
.9.1	Lancement d'appels d'offres pour les baux	8
.9.2	Décision de ne pas lancer d'appel d'offres	9
.9.3	Recours aux listes représentatives	10
.9.4	Autres responsabilités des ministères responsables du programme	10
.9.5	Exigences relatives au Programme de symbolisation fédérale	11

112 Real property - acquisition

.10 Monitoring and evaluation 11

.11 Enquiries 11

Appendices

A Guidelines for selecting the nature of the interest in land to be acquired 12

B Record of real property acquisition decision 14

112 Biens immobiliers - acquisition

.10 Contrôle et évaluation 11

.11 Demandes de renseignements 11

Appendices

A Lignes directrices pour choisir la nature de l'intérêt au terrain devant être acquis 12

B Dossier relatif à une décision d'acquérir des biens immobiliers 14

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction**.1.1 Purpose and scope**

It is the policy of the government that federal real property be managed economically and efficiently and that it be managed so as to combine the efficient provision of government services with the achievement of wider social, economic and environmental objectives. This chapter presents policy provisions that apply to the acquisition of real property. Chapter 110 provides a list of factors that must be considered most frequently in making real property acquisition decisions and preparing guidelines for analysis.

.1.2 Application

Subject to the exceptions provided herein and legislation pertaining hereto, the policy in this chapter applies to all departments and agencies listed in schedules A and B of the *Financial Administration Act* and to branches designated as departments for the purposes of the Act with respect to all lands held by them in right of Canada.

.1.3 Authorities and cancellations

This chapter is issued under the authority of Section 5 of the *Financial Administration Act*.

.1.4 Definitions

The definitions listed in Chapter 110 - *Real property - general* also apply to this policy.

.1.5 Statutes and regulations

The acquisition by purchase of interests in real property, except leasehold interests, is normally subject to the *Government Land Purchase Regulations*.

The acquisition of licences for the use of real property and leasehold estates in real property is normally subject to the *Government Contracts Regulations* and the policy on Contracting (Chapter 310).

The acquisition of real property by expropriation is subject to the *Expropriation Act*.

The acquisition of real property is subject to the policies on the Management of Projects (Chapter 140) and the Management of Projects - Aide-Memoire (Chapter 145).

Transfers of administration and control and right to use of land reported as surplus under the *Surplus Crown Assets Act* are not subject to the *Government Land Purchase Regulations*. In order to exercise control over such transfers, depart-

.1 Introduction**.1.1 Objet et portée**

Le gouvernement a pour politique d'administrer les biens immobiliers fédéraux de façon économique et efficiente et de manière à allier la prestation efficace des services gouvernementaux à la réalisation d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes. Le présent chapitre expose les mesures à prendre, en vertu de cette politique, pour l'acquisition d'un bien immobilier. Le chapitre 110 donne une liste des facteurs les plus courants dont il faut tenir compte lors de la prise de décisions en matière d'acquisition des biens immobiliers et d'élaboration des lignes directrices pour les analyses.

.1.2 Champ d'application

Sauf les exceptions prévues dans le présent chapitre et la loi y ayant trait, la politique figurant dans ce chapitre vise tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de cette loi en ce qui concerne les terres qu'elles détiennent au nom du Canada.

.1.3 Autorisations et annulations

Le présent chapitre est publié en vertu de l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*.

.1.4 Définitions

Les définitions énumérées dans le chapitre 110 - *Biens immobiliers - généralités* s'appliquent aussi à cette politique.

.1.5 Lois et règlements

L'acquisition par voie d'achat d'intérêts à l'égard de biens immobiliers, exception faite des intérêts locatifs, est habituellement assujettie au *Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement*.

L'acquisition de permis pour l'utilisation de biens immobiliers ou de propriétés locatives est habituellement assujettie au *Règlement sur les marchés de l'État* et à la politique concernant la passation de marchés (chapitre 310).

L'acquisition de biens immobiliers par voie d'expropriation est assujettie à la *Loi sur l'expropriation*.

L'acquisition de biens immobiliers est assujettie aux politiques relatives à la gestion des projets (chapitre 140) et à la Gestion des projets - Aide-mémoire (chapitre 145).

Les changements relatifs à la gestion, au contrôle et au droit d'utilisation des terrains désignés comme excédentaires aux termes de la *Loi sur les biens*

112 Real property - acquisition

ments to which those Regulations apply shall obtain prior approval of Treasury Board when the value of the land exceeds \$75,000. Acquisitions of mine and mineral rights by the Department of Energy, Mines and Resources are excluded.

.1.6 Responsibilities

The Department of Public Works (DPW) carries out real property acquisitions for the majority of federal departments. However, other departments also carry out acquisitions. A number of departments carry out construction and renovations.

The *Expropriation Act* gives the Minister of Public Works the sole responsibility for real property acquisitions by expropriation. Thus, DPW should be consulted as soon as it is recognized that a proposed acquisition might result in expropriation.

Departments shall use DPW as their agent for the rental of office accommodation within Canada from the private sector. They shall not consult or negotiate directly with the private sector concerning present or prospective leases of office accommodation. *Departments shall use DPW as their agent for the rental of other accommodation in the National Capital Region and shall consult with DPW before negotiating leases (including renewals) for other accommodation elsewhere within Canada.*

Where DPW is able to provide the required accommodation in one of its own buildings, the accommodation will be provided free of charge, with the exception of accommodation provided to agencies for which a policy of commercial rental charges has been adopted.

.2 Real property acquisition process

Note that the program department and the acquisition department as referred to below can, in some cases, be one and the same. In those cases the terms *program department* and *acquisition department* should be understood as referring to the units of the department responsible for these functions.

Before the real property acquisition process starts, a department will have carried out a program analysis with a view to reaching its program objectives. One of the steps to be considered in achieving the program objectives would require the acquisition of real property.

As the program analysis proceeds, the program department may seek the advice of the

112 Biens immobiliers - acquisition

de surplus de la Couronne ne sont pas assujettis au Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement. Afin de contrôler les changements de ce genre, les ministères assujettis audit règlement doivent au préalable obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor lorsque la valeur du terrain est supérieure à \$75,000. L'acquisition de droits sur les mines et métaux par le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources n'est pas soumise à ces directives.

.1.6 Responsabilités

Le ministère des Travaux publics (MTP) se charge de l'acquisition de biens immobiliers au nom de la plupart des ministères fédéraux. Toutefois, d'autres ministères le font à leur propre compte, tandis qu'un certain nombre d'entre eux se lancent dans la construction et les rénovations.

En vertu de la *Loi sur l'expropriation*, seul le ministre des Travaux publics est habilité à acquérir des biens immobiliers par expropriation. Aussi faudrait-il consulter le MTP dès que l'on se rend compte qu'une acquisition prévue pourrait entraîner une expropriation.

Les ministères doivent recourir au MTP à titre d'agent pour la location au pays de locaux à bureaux auprès du secteur privé. Ils ne doivent jamais s'entretenir ou négocier directement avec le secteur privé en ce qui concerne la location actuelle ou éventuelle de locaux à bureaux. *Les ministères doivent recourir au MTP à titre d'agent pour la location d'autres locaux dans la région de la Capitale nationale et ils doivent consulter le MTP avant de négocier des contrats de location (y compris les renouvellements) d'autres locaux situés ailleurs au pays.*

Lorsque le MTP est en mesure de fournir les locaux désirés dans l'un de ses propres immeubles, il doit le faire gratuitement, sauf s'il s'agit d'organismes à l'égard desquels on a adopté une politique de tarification commerciale.

.2 Méthode d'acquisition de biens immobiliers

Il est à noter que, dans certains cas, les termes *ministère responsable du programme* et *ministère acquéreur* utilisés ci-après désignent un seul et même ministère. Il faudrait alors comprendre que chacune de ces désignations correspond à l'élément du ministère chargé de ces fonctions.

Avant d'appliquer la méthode d'acquisition de biens immobiliers, un ministère doit avoir effectué une analyse du programme en cause axée sur la réalisation de ses objectifs, dont l'une des étapes envisagées nécessiterait qu'on acquière des biens immobiliers.

À mesure que se déroule l'analyse, le ministère responsable du programme peut consulter le ministère acquéreur au sujet de questions relatives à des biens

acquisition department in respect of real property considerations or in respect of particular real properties. Eventually, the need for real property is confirmed and specified in sufficient detail to permit the program department to state the requirement. It is at this point that the real property acquisition process described below begins.

Depending on the departments concerned, much of the analysis described below may have been carried out as part of the program analysis. *The program department and acquisition department should coordinate their efforts so that the program analysis and real property acquisition analysis complement each other with a minimum of duplication.*

The real property acquisition process moves through a number of distinct stages:

- definition of requirement;
- analysis of requirement;
- development of alternatives;
- analysis of alternatives;
- the real property acquisition decision; and
- the real property acquisition.

Throughout the process, departments should direct their activities towards three fundamental objectives:

- the efficient fulfilment of the requirement and through this the efficient provision of government services;
- the efficient use of the real property; and
- the achievement of wider social, economic and environmental objectives.

Departments are cautioned that the financial authority under which funding is provided for the requirement or policies in respect of financial constraint may not allow the expenditure of funds for the last two objectives. Thus, if it is found that such funds are required, departments may have to seek particular financial authority or cost sharing with other bodies.

Where the achievement of wider social, economic and environmental objectives requires funding additional to that provided for the requirement either under the same authority as the funding for the requirement or separately, *departments shall identify the objectives and the funding for them separately throughout the analytical and decision-making processes and in any submissions to the Treasury Board.*

Appendix A to Chapter 110 lists the factors that most frequently enter into the consideration of a real property acquisition. It also provides guidelines in respect of some of the factors. *Departments should:*

immobiliers ou à l'égard de biens immobiliers concrets. À un moment donné, le besoin d'un bien immobilier est confirmé et précisé de façon assez détaillée pour permettre au ministère responsable du programme de l'énoncer. C'est alors le moment d'appliquer la méthode d'acquisition de biens immobiliers décrite ci-après.

Compte tenu des ministères intéressés, une bonne partie de l'analyse décrite ci-dessous peut avoir été effectuée dans le cadre de l'analyse du programme. *Le ministère responsable du programme et le ministère acquéreur devraient coordonner leurs efforts de manière que l'analyse du programme et celle de l'acquisition de biens immobiliers se complètent en se répétant le moins possible.*

La méthode d'acquisition de biens immobiliers comporte un certain nombre d'étapes distinctes:

- la définition du besoin;
- l'analyse du besoin;
- l'élaboration des diverses solutions possibles;
- l'analyse des diverses solutions;
- la décision d'acquérir des biens immobiliers; et
- l'acquisition de biens immobiliers.

Tout au long de cette démarche, les ministères devraient concentrer leurs efforts sur trois objectifs fondamentaux:

- la satisfaction efficace d'un besoin et, partant, la prestation efficace des services gouvernementaux;
- l'utilisation efficace des biens immobiliers; et
- la réalisation d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes.

Les ministères sont avertis que l'autorisation financière pourvoyant au financement du besoin ou les politiques relatives aux restrictions budgétaires ne permettront peut-être pas de consacrer des fonds à la réalisation des deux derniers objectifs. Ainsi, s'il y a insuffisance de fonds, les ministères devront recourir à une autorisation financière spéciale ou au partage des frais avec d'autres organismes.

Lorsque la réalisation d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes entraîne le recours à des mesures de financement autres que celles prévues à l'égard du besoin, que ce soit en vertu de la même autorisation qui a permis de financer le besoin ou en vertu d'une autre autorisation, *les ministères devront faire état séparément de ces objectifs et de leur financement tout au long du processus d'analyse et de prise de décision ainsi que dans toute présentation faite au Conseil du Trésor.*

L'appendice A du chapitre 110 présente la liste des facteurs dont il faut le plus souvent tenir compte lorsqu'il est question d'acquérir des biens immobiliers. Il contient aussi certaines lignes directrices pertinentes. *Les ministères devraient:*

- passer en revue l'appendice A du chapitre 110 chaque fois qu'il est question d'acquérir des biens immobiliers;

- review Appendix A to Chapter 110 in connection with each real property acquisition;
- identify factors that apply to that acquisition and any other factors that might be suggested by the review; and
- consider the factors as appropriate.

.3 Definition of requirement

Program departments should:

- define their real property acquisition requirements as broadly as possible;
- consider amendments that might be suggested by the acquisition department or by subsequent analysis;
- communicate their requirements to acquisition departments as early as possible; and
- certify that they meet the requirements of Treasury Board Circular Letter 1978-46, November 6, 1978, Approval of Capital Projects.

Program departments shall not contact prospective suppliers of real property. When a preliminary investigation of real properties is necessary, the program department shall request the acquisition department to carry it out.

The statement of the requirement shall cover at least the following particulars:

- a statement of the program objectives that the real property is intended to meet,
- a description of the real property required,
- the nature of the interest in real property required,
- the date that the real property must come into service,
- the duration of the program requirement,
- the location and siting requirements and any constraints,
- the projected growth or abatement rates,
- the availability of funds, funding constraints, and
- the identification of any benefits additional to the achievement of program objectives.

.4 Analysis of requirement

The acquisition department shall analyze the requirement and, in consultation with the program department, satisfy itself that it provides

- préciser les facteurs qui s'appliquent dans le cas de cette acquisition et tout autre facteur que l'examen permettrait de découvrir; et
- étudier les facteurs pertinents.

.3 Définition du besoin

Le ministère responsable du programme devrait:

- définir le plus globalement possible ses besoins concernant l'acquisition de biens immobiliers;
- tenir compte des modifications éventuellement proposées par le ministère acquéreur ou dans des analyses ultérieures;
- faire connaître le plus tôt possible ses exigences au ministère acquéreur; et
- s'assurer qu'il respecte les dispositions de la circulaire du Conseil du Trésor n° 1978-46 du 6 novembre 1978, intitulée "Approbation des projets d'investissement".

Le ministère responsable du programme ne doit pas communiquer avec les fournisseurs éventuels de biens immobiliers. Lorsqu'un examen préliminaire des biens immobiliers s'avère nécessaire, le ministère responsable du programme doit demander au ministère acquéreur de l'effectuer.

L'énoncé du besoin comportera au moins les éléments suivants:

- un énoncé des objectifs du programme que le bien immobilier doit présumément servir à atteindre,
- une description du bien immobilier requis,
- le genre d'intérêt nécessaire à l'égard du bien immobilier,
- la date à laquelle faudra mettre en service le bien immobilier,
- la durée prévue du besoin,
- les exigences concernant l'endroit et l'emplacement ainsi que l'existence de toute contrainte,
- le taux de croissance ou de réduction prévu,
- la disponibilité de fonds et les contraintes de financement, et
- la mention de tout avantage qui s'ajoute à la réalisation des objectifs du programme.

.4 Analyse du besoin

Le ministère acquéreur doit analyser le besoin et, de concert avec le ministère responsable du programme, s'assurer qu'il a en main toutes les données nécessaires

all the information required to permit a real property acquisition in accordance with this chapter.

.5 Legal advice

Departments should, at an early stage, seek the advice of legal counsel to ensure that legal implications are identified as early as possible.

.6 Development of acquisition alternatives

In seeking real property to satisfy the requirement a survey should be made, in turn, of land held by the department, by other federal departments and agencies, by provincial or municipal governments and by private interests.

In making the real property acquisition decision the acquisition department usually:

- searches for real properties that are potentially available for acquisition and meet the requirement or could contribute to meeting it;
- identifies combinations of land, facility, interest, renovation, construction, financing and other elements of real property acquisitions that define alternatives; and
- formulates alternatives at various stages of the process as bases for decision making.

A decision made in respect of an alternative formulated at an early stage may be of great significance, for example a decision to lease rather than purchase or use real property already in inventory. Such decisions should be made at levels appropriate to their significance and reflected in documents submitted in support of subsequent decisions.

Appendix A lists the common interests in land that might be acquired and the most frequent combinations of real property acquisition with renovation and construction that might be used. It also provides guidelines in respect of some of them.

.7 Analysis of alternatives

As the process moves into its latter stages it takes the form of:

- a constant refinement of alternatives;

pour permettre l'acquisition de biens immobiliers conformément aux dispositions du présent chapitre.

.5 Consultation juridique

Les ministères devraient, dès le début, consulter un conseiller juridique afin de déceler le plus tôt possible les répercussions juridiques.

.6 Élaboration des solutions possibles pour l'acquisition

Au cours de la recherche de biens immobiliers pour satisfaire un besoin, il faudrait effectuer une enquête sur les terrains que détiennent le ministère, les autres ministères et organismes fédéraux, les administrations provinciales et municipales et des particuliers.

Pour prendre une décision en vue d'acquérir des biens immobiliers, le ministère acquéreur suit habituellement les étapes suivantes:

- il cherche à découvrir les propriétés immobilières qu'il pourrait vraisemblablement acquérir et qui répondraient au besoin ou pourraient aider à y répondre;
- il établit les différentes combinaisons d'éléments qui permettent de définir des choix pour l'acquisition de biens immobiliers, notamment les terrains, les installations, les droits, le besoin de rénovation ou de construction, le financement et le reste; et
- il formule au cours de chaque étape d'application de la méthode les diverses solutions possibles qui serviront à prendre la décision finale.

Une décision prise à l'égard d'une solution possible formulée au tout début peut revêtir une grande importance, notamment la décision de louer au lieu d'acheter ou d'utiliser des biens immobiliers qu'on possède déjà. Ces décisions devraient relever des niveaux de direction pertinents en fonction de leur importance et être mentionnées dans les documents présentés à l'appui des décisions subséquentes.

L'appendice A présente une liste des intérêts ordinaires liés aux terrains qu'on pourrait acquérir et les combinaisons les plus fréquentes qui peuvent être utilisées pour faire l'acquisition de biens immobiliers comportant rénovation ou construction ou les deux. On y énonce aussi certaines lignes directrices pertinentes.

.7 Analyse des diverses solutions

Les dernières étapes de la méthode consistent:

- à préciser constamment les diverses solutions possibles;
- à les comparer entre elles; et

112 Real property - acquisition

- a comparison of the alternatives with each other; and
- a determination of the advantages and disadvantages of each.

Recommendations for acquisition decisions including submissions to the Treasury Board should include summary descriptions of the alternatives considered and comparisons of the advantages and disadvantages of the alternatives and the reasons for selecting the recommended alternative.

Appendix B to Chapter 110 provides guidelines for analyses.

.8 Real property acquisition decision

Based on the analysis and consideration of the alternatives, the department whose appropriation provides the funds decides on the acquisition. *Where the funds are provided from the appropriation of the acquisition department, that department shall seek the concurrence of the program department or departments in the acquisition decision. Departments should keep a record of each real property acquisition decision. (See Appendix B.)*

.8.1 FLM review of acquisitions

Departments shall refer their proposed land acquisitions, with certain exceptions, to the TBAC/FLM for review. (See article .2.2 of Chapter 110.)

.9 The real property acquisition

Policy provisions that apply to the action of acquiring real property are found in the statutes, regulations and policies identified in article .1.5. *The competitive process should be utilized whenever feasible.*

.9.1 Inviting tenders for leases

The authority to invite tenders for leases and to enter into direct negotiations is provided in Sections 8 and 9 of the *Government Contracts Regulations*. The government policy on the leasing of real property is provided in Chapter 310 - *Contracting*. The following provisions are based on the Regulations and Chapter 310 and provide a particular application of them to inviting tenders for leases. The term "leases" includes new leases of the same premises. It does not include lease extensions pursuant to options to renew.

When one department (the acquisition department) provides accommodation for another de-

112 Biens immobiliers - acquisition

- à établir les avantages et les inconvénients de chacune.

Les recommandations relatives aux décisions d'acquisition, y compris les présentations faites au Conseil du Trésor, devraient comprendre un bref exposé des solutions possibles envisagées, une comparaison des avantages et des inconvénients de chaque solution ainsi que les facteurs qui ont motivé le choix de la solution recommandée.

L'appendice B du chapitre 110 énonce des lignes directrices relatives à de telles analyses.

.8 Décision d'acquérir des biens immobiliers

Compte tenu de l'analyse et de l'étude de diverses solutions, la décision relative à l'acquisition revient au ministère qui fournit les fonds à même ses crédits. *Lorsque les fonds proviennent des crédits du ministère acquéreur, ce dernier devra chercher l'appui du ou des ministères responsables du programme relative-ment à la décision finale. Les ministères devraient tenir un dossier relatif à chaque décision d'acquérir des biens immobiliers (Voir l'appendice B.)*

.8.1 Examen des acquisitions par le CCCT/GFF

Les ministères doivent soumettre leurs projets d'acquisition de terrains, sous réserve de certaines exceptions, à l'examen du CCCT/GFF. (Voir l'article .2.2 du chapitre 110.)

.9 Acquisition de biens immobiliers

Les principes directeurs relatifs à l'acte d'acquisition de biens immobiliers se trouvent dans les lois, règlements et politiques mentionnés à l'article .1.5. *Il faudrait dans la mesure du possible recourir à l'appel d'offres.*

.9.1 Lancement d'appels d'offres pour les baux

Le pouvoir de lancer des appels d'offres pour les baux et d'entamer des négociations directes est accordé par les articles 8 et 9 du *Règlement sur les marchés de l'État*. La politique du gouvernement sur la location à bail de biens immobiliers est énoncée au chapitre 310 - *Marchés*. Les dispositions suivantes sont fondées sur le Règlement et sur ledit chapitre 310 et prévoient leur application particulière pour lancer des appels d'offres pour les baux. Le mot "baux" comprend les nouveaux baux relatifs aux mêmes locaux. Il ne comprend pas les extensions des baux découlant d'une option de renouvellement.

partment (the program department), *the latter shall make known its requirements in sufficient time for tenders to be invited by advertising in one or more newspapers.*

Except for leases within the restrictions in the following two articles, *departments shall invite tenders for leases by advertising in one or more newspapers in the manner prescribed by Section 9(b)(i) of the Government Contracts Regulations.*

.9.2 Decisions not to invite tenders

Except as described below, departments shall obtain Treasury Board approval before exercising the authority provided in Section 8 of the Government Contracts Regulations which permits them not to invite tenders in the manner prescribed by Section 9. The situations in which approval need not be obtained are those in which:

(a) in the case of authority provided under Section 8(a), "the need is one of pressing emergency in which delay would be injurious to the public interest," the delay resulting from inviting tenders in the manner prescribed by Section 9 would result in injury to health, safety or national security;

(b) in the case of authority provided under Section 8(b), in all situations;

(c) in the case of authority provided under Section 8(c), "the nature of the work is such that it would not be in the public interest to invite tenders":

- the invitation of tenders would result in an unacceptable breach of confidentiality such as might, for example, be required in respect of national security, police or international relations matters; or
- an offer of a new lease for presently occupied land or premises has been received and the cost of occupancy, including such elements as rental, parking, fit-up, moving and signage, that would result from acceptance of the offer is less than the estimated cost of occupancy, based on complete and reliable market data, that would be expected to result from the acceptance of a tender at market level;

(d) in the case of authority provided under Section 8(d), "only one person is capable of performing the contract," the lease is for:

- communications or observation installations such as microwave relays and

Quand un ministère (le ministère acquéreur) fournit des locaux à un autre (le ministère responsable du programme), *ce dernier ministère doit faire connaître ses besoins assez longtemps à l'avance afin de permettre de publier des appels d'offres dans un ou plusieurs journaux.*

À l'exception des baux visés par les restrictions ci-dessous, *les ministères doivent publier les appels d'offres pour les baux dans un ou plusieurs journaux de la façon décrite à l'article 9(b)(i) du Règlement sur les marchés de l'État.*

.9.2 Décision de ne pas lancer d'appel d'offres

Sauf dans les situations mentionnées ci-dessous, les ministères devront, avant de se prévaloir du pouvoir de ne pas lancer un appel d'offres de la façon prescrite à l'article 9, que leur accorde l'article 8 du Règlement sur les marchés de l'État, obtenir l'approbation du Conseil du Trésor. Les situations où ils ne seront pas tenus d'obtenir cette approbation sont celles où, comme il est prévu:

a) à l'article 8 a) - "cas d'extrême urgence où un retard serait préjudiciable à l'intérêt public", le délai résultant d'un appel d'offres fait de la manière prescrite à l'article 9 serait dommageable à la santé et à la sécurité des individus ou à la sécurité nationale;

b) à l'article 8 b), toutes circonstances;

c) à l'article 8 c) - "cas où la nature du travail rend l'appel d'offres incompatible avec l'intérêt du public":

- l'appel d'offres entraînerait une violation inacceptable du secret que pourraient exiger, par exemple, la sécurité, les opérations policières ou les relations internationales;
- une offre de bail pour des terrains ou des locaux déjà occupés a déjà été reçue, et le coût total des composantes comme le loyer, le stationnement, le réaménagement, le déménagement et l'affichage, qui résulterait de l'acceptation de l'offre est moindre que le coût estimé d'occupation, basé sur les données complètes et fiables du marché, qui résulterait vraisemblablement de l'acceptation d'une soumission correspondant au prix du marché;

d) à l'article 8 d) - "cas où il n'existe qu'une seule personne susceptible d'exécuter le marché", le bail concerne:

- des installations de communication ou des postes d'observation comme les postes de relais de micro-ondes et les feux avertisseurs des aéroports qui doivent satisfaire à une exigence particulière relative à la ligne de mire;

112 Real property - acquisition 112 Biens immobiliers - acquisition

- airport markers that must meet a particular line of sight requirement;
- land that must meet the particular requirements of studies or experiments such as, for example, of soil erosion, drainage or crop improvement; and
- accommodation for police operations that must be co-located with the operations of other police forces.

Departments exercising the above authority should invite tenders or enter into negotiations with suppliers in a manner so as to fulfil, as far as possible, the intent of the contracting policy.

The above descriptions of situations are not intended as a basis for statutory interpretations *nor shall they be used for that purpose.*

.9.3 Use of representative lists

Departments shall invite leases of accommodation in excess of 250 square metres by advertising in one or more newspapers. Departments may, for leases of accommodation of 250 square metres or less, invite tenders from suppliers on a representative list.

This method may be used in situations in which complete and up-to-date information on the market is available or in which the opportunity has been made available to suppliers to express their interest in filling the lease requirement through advertising in one or more newspapers and consideration for inclusion on the list has been given to any unsolicited requests.

.9.4 Additional responsibilities of program departments

If the program department requires that tenders not be invited by advertising in one or more newspapers it shall, stating the section of the *Government Contracts Regulations* that would apply, either:

- (a) inform the acquisition department of the reason; or
- (b) seek the approval of the Treasury Board for the acquisition department not to invite tenders and, upon obtaining that approval, provide a copy of a Treasury Board authority to the acquisition department.

If, on being informed under (a) above, the acquisition department considers that Treasury Board approval should be obtained, it shall so notify the program department.

- un terrain qui doit satisfaire à des exigences particulières relatives à des études ou à des essais qui concernent, par exemple, l'érosion du sol, le drainage et l'amélioration des récoltes; et
- des locaux destinés à loger des opérations policières qui doivent être installées au même endroit que celles d'autres corps policiers.

Les ministères qui se prévalent de ce pouvoir devraient lancer des appels d'offres ou entamer les négociations avec les fournisseurs de façon à se conformer, dans la mesure du possible, à l'esprit de la politique sur les marchés de l'État.

Les descriptions des situations ci-dessus ne sont pas destinées à servir de base à des interprétations statutaires et *elles ne doivent pas être utilisées à cette fin.*

.9.3 Recours aux listes représentatives

Les ministères devront solliciter des offres de bail pour des locaux de plus de 250 mètres carrés en publiant un appel d'offres dans un ou plusieurs journaux. Les ministères pourraient solliciter des appels d'offres de bail pour des locaux de moins de 250 mètres carrés des fournisseurs figurant sur une liste représentative.

L'utilisation de cette méthode peut être employée dans les cas où l'on dispose d'informations complètes et à jour sur le marché où les fournisseurs ont eu l'occasion de manifester leur intérêt de répondre aux besoins de location à bail publiés dans un ou plusieurs journaux et où l'on a tenu compte des demandes spontanées en dressant cette liste.

.9.4 Autres responsabilités des ministères responsables du programme

Si le ministère responsable du programme occupant désire qu'on ne publie pas d'appels d'offres dans un ou plusieurs journaux, il doit, en précisant l'article applicable du *Règlement sur les marchés de l'État*, soit:

- a) informer le ministère acquéreur de la raison; ou
- b) solliciter l'autorisation du Conseil du Trésor pour le ministère acquéreur de ne pas lancer d'appels d'offres et, après avoir obtenu l'autorisation, fournir au ministère acquéreur une copie de l'autorisation du Conseil du Trésor.

Si, lorsqu'il est avisé conformément à l'alinéa a) ci-dessus, le ministère acquéreur estime qu'il convient de demander une autorisation au Conseil du Trésor, il doit en informer le ministère responsable du programme.

112 Real property - acquisition

112 Biens immobiliers - acquisition

.9.5 Federal Identity Program requirements

Except as indicated below, departments shall not enter into or renew agreements for rental accommodation until government signage requirements as specified in the Federal Identity Program policy (Chapter 470) have been accepted by the lessor and recorded in the lease agreements.

Where market conditions and the building signage policies of lessors do not permit implementation of the above directive and no alternative accommodation is available at reasonable extra cost, departments may deviate from the above policy. However, all deviations and the reasons therefore shall be recorded and retained for purposes of audit.

.10 Monitoring and evaluation

See the section entitled "Control framework" in the Introduction to the Manual for information on monitoring and evaluation.

.11 Enquiries

Enquiries should be directed to the Real Property and Accommodation Group, Policy Implementation and Review Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

.9.5 Exigences relatives au Programme de symbolisation fédérale

Sauf dans les cas indiqués ci-dessous, les ministères ne doivent pas signer ou renouveler une entente portant sur la location de locaux avant que les exigences du gouvernement concernant la signalisation, exigences décrites dans la politique relative au Programme de symbolisation fédérale (chapitre 470), ne soient acceptées par le locateur et incluses dans le contrat de location.

Lorsque les conditions du marché et les politiques de signalisation des immeubles des locateurs ne permettent pas l'application de la directive susmentionnée et qu'aucun autre local n'est disponible à un coût supplémentaire raisonnable, les ministères peuvent déroger à la présente politique. Toutefois, on devra consigner tout écart à la politique et sa justification pour fin de vérification.

.10 Contrôle et évaluation

Voir la section intitulée "Mesures de contrôle" dans l'introduction du Manuel pour des renseignements concernant le contrôle et l'évaluation.

.11 Demandes de renseignements

Adresser toute demande de renseignements au Groupe des biens immeubles et des locaux, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Guidelines for selecting the nature of the interest in land to be acquired

When considering the nature of the interest in land that might be acquired, departments should consider the following:

- (a) leasehold estates are generally more appropriate:
 - for short or medium duration requirements or where the duration is uncertain, in order to avoid the costs and uncertainties of acquisition and disposal of fee simple interests,
 - for very small requirements which are usually only available as part of a larger facility;
- (b) fee simple estates are more appropriate:
 - when extensive fit-up and relocation costs are anticipated,
 - when the program requirement demands long term secure tenure,
 - when there is requirement to control the use of land, particularly when the control is protective in nature and extends for some time into the future,
 - for requirements involving extreme flexibility of use, and
 - for uses which may otherwise cause problems when the reversionary interest returns to the lessor on expiry of the leasehold estate;
- (c) generally the cost of borrowing money is higher for the private sector than it is for the federal government; thus the costs to the private sector of real property would in this respect be higher; departments should, in the decision-making process, identify the extent to which the purchase price or rental rate reflects this additional cost;
- (d) prices and rental rates fluctuate, *thus advantage should be taken of market conditions*;
- (e) certain facilities are normally available in the market or become available in response to demand; others can generally be produced only through construction or extensive renovation; and
- (f) the availability of funds.

Lignes directrices pour choisir la nature de l'intérêt au terrain devant être acquis

Lorsqu'ils étudient la nature de l'intérêt lié à un terrain qui pourrait faire l'objet d'une acquisition, les ministères devraient tenir compte des éléments suivants:

- a) les biens loués sont habituellement plus appropriés:
 - lorsque la durée du besoin est courte ou moyenne, ou encore, incertaine, afin d'éviter les incertitudes et les coûts liés à l'acquisition et à l'aliénation d'intérêts détenus en toute propriété;
 - lorsqu'il s'agit de besoins minimes que l'on ne peut habituellement pas satisfaire à moins d'acquérir une installation plus importante;
- b) les biens détenus en toute propriété sont plus appropriés:
 - lorsqu'on prévoit des coûts d'aménagement et de réinstallation importants;
 - lorsqu'on prévoit des coûts d'aménagement et de assurée à long terme;
 - lorsqu'il existe un besoin de contrôler l'utilisation du terrain, surtout s'il s'agit d'un contrôle protecteur qui doit durer un certain temps;
 - dans les cas où l'utilisation du terrain doit être très souple; et
 - dans les cas où, si on louait le terrain, son utilisation ne permettrait pas de le remettre à qui de droit à l'expiration du bail sans causer de nombreux problèmes;
- c) habituellement, l'emprunt de fonds coûte plus cher au secteur privé qu'au gouvernement fédéral et oblige le premier à dépenser davantage à cet égard pour acquérir un bien immobilier; au cours du processus de prise de décisions, les ministères devraient calculer dans quelle mesure ces frais additionnels affectent le prix d'achat ou le taux de location;
- d) les prix et les taux de location fluctuent; *aussi faudrait-il exploiter la situation du marché*;
- e) certaines installations sont habituellement disponibles sur le marché ou le deviennent suite à la demande; d'autres ne peuvent généralement être obtenues que par la construction ou la rénovation à grande échelle; et
- f) la disponibilité des fonds.

Lorsqu'ils envisagent les différentes combinaisons d'intérêts, notamment la location-achat, la location avec

When considering combinations of interest such as lease-purchase, lease with option to purchase and lease out land-lease back land and improvements, departments should in addition consider the following:

- the rental rates should be competitive with market rental rates;
- payment of purchase costs should be made at the time of the purchase;
- payment of the cost of acquiring an option to purchase should be made at the time of acquisition of the option;
- it should be possible to exercise the option at times during the term of the lease.

When considering the acquisition of interests in land and construction or renovation, such as, lease land - construct improvements, lease land and improvements - renovate improvements, purchase land - construct improvements, and purchase land and facility - renovate improvements, departments should particularly consider the following:

- the current offerings within the market;
- whether the construction or renovation costs are capable of being amortized within the duration of the leasehold term;
- the disposal of the improvement upon termination of the leasehold interest;
- the possibility of extending the term of the lease if need be;
- options to renew leases should be obtained if possible at reasonable cost if security of future occupancy and rental beyond the initial term may be needed.

option d'achat et la location à bail d'un terrain suivie d'une rétrocession à bail du terrain et des améliorations, les ministères devraient en outre viser les objectifs suivants:

- le taux de location devrait être concurrentiel avec celui du marché;
- il faudrait régler immédiatement les frais imputables à l'achat;
- il faudrait régler immédiatement les frais imputables à l'acquisition d'une option d'achat;
- il faudrait s'assurer de pouvoir exercer cet option à différents moments pendant la durée du bail.

Lorsqu'ils envisagent d'acquérir des intérêts à l'égard d'un terrain et d'y faire de la construction ou de la rénovation, notamment de louer un terrain et d'y construire des bâtiments, de louer terrain et bâtiments et de rénover ces derniers, d'acheter un terrain et d'y construire des bâtiments, enfin d'acheter terrain et bâtiments et de rénover ces derniers, les ministères devraient particulièrement étudier les éléments suivants:

- l'offre courante du marché;
- la possibilité d'amortir le coût de construction ou de rénovation d'un bien locatif avant l'expiration du bail;
- l'aliénation de l'amélioration à l'expiration de l'intérêt locatif;
- la possibilité de prolonger le bail au besoin. S'il n'en coûte pas trop, il faudrait retenir l'option de renouveler le bail lorsqu'on entrevoit la possibilité de devoir assurer l'occupation ou la location au-delà de la période initiale.

Record of real property acquisition decision

The record of a real property acquisition decision should contain information such as the following:

- the leading alternatives and their costs,
- the dates that the real properties would come into service,
- the efficiency of each alternative in meeting the program requirement,
- the efficiency of the use of land in each alternative,
- the extent to which each alternative achieves wider social, economic and environmental objectives,
- costs and funding arrangements, if any, of any benefits additional to meeting the program requirement,
- the reasons for the selection of the particular type of interest in land, and
- a record of the factors involving a high degree of risk or uncertainty and estimates, weightings, assumptions and value judgments to which the results of analyses are sensitive.

If only one alternative has been identified then the following should be included:

- an explanation of the constraints that prohibited the identification of additional alternatives;
- a record of the communications with the program department in respect of identifying additional options; and
- a confirmation that the recommended option has been refined and defined to maximum advantage.

It is not intended that any special or voluminous record be created. The information may well be already recorded within records kept for other purposes. Departments are responsible for determining the form and degree of detail of these records.

Dossier relatif à une décision d'acquérir des biens immobiliers

Le dossier relatif à une décision d'acquérir des biens immobiliers devrait contenir des renseignements comparables aux suivants:

- les principales solutions possibles et leur coût respectif,
- la date de mise en service des biens immobiliers,
- l'efficacité avec laquelle chaque solution permettrait de répondre au besoin du programme,
- l'efficacité avec laquelle chaque solution permettrait d'utiliser le terrain,
- la mesure dans laquelle chaque solution permet de réaliser des objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes,
- le coût et, le cas échéant, les mesures prises pour financer des avantages qui s'ajoutent à la satisfaction du besoin du programme,
- les facteurs qui ont motivé le choix d'un type d'intérêt particulier à l'égard du terrain, et
- un relevé des facteurs qui supposent un degré élevé de risque ou d'incertitude ainsi que des prévisions, des pondérations, des hypothèses et des jugements de valeur qui jouent sur les résultats des analyses.

Lorsqu'une seule solution de rechange a été retenue les suivants devraient être inclus:

- une énumération des contraintes qui ont empêché l'élaboration d'autres solutions;
- un rapport concernant les échanges qui ont eu lieu avec le ministère responsable du programme en vue de trouver d'autres solutions; et
- une déclaration portant que la solution recommandée a été mise au point et précisée de manière à en tirer le plus grand avantage.

Il n'y a pas lieu de constituer un dossier spécial ou volumineux pour consigner ces données; les dossiers conservés à d'autres fins pourront généralement suffire. Il incombe aux ministères d'établir la forme et la complexité de ces dossiers.

Chapter 118

Real property - disposal

December 1980

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Definitions	3
.1.5	Statutes and regulations	3
.2	FLM review of disposals	3
.3	Excess real property reporting	4
.4	Excess real property disposition	4
.5	Mine and mineral rights	5
.6	Lettings	5
.6.1	Objectives	5
.6.2	Identifying real property for letting	6
.6.3	Principles for letting	6
.6.4	The letting process	6
.6.5	Revenue	8
.6.6	Term	10
.6.7	Other considerations	10
.6.8	Documentation	11
.7	Easements	12
.7.1	Justification of grant	12
.7.2	Term	13
.7.3	Restrictions on use by grantor	13
.7.4	Changes	13
.7.5	Other provisions	13
.7.6	Descriptions	14

Chapitre 118

Biens immobiliers - aliénation

Décembre 1980

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Définitions	3
.1.5	Lois et règlements	3
.2	Examen des aliénations pr le CCCT/GFF	3
.3	Rapports de biens immobiliers excédentaires	4
.4	Aliénation des biens immobiliers excédentaires	4
.5	Droits sur les mines et les métaux	5
.6	Cession à bail	5
.6.1	Objectifs	5
.6.2	Relevé des biens immobiliers disponibles aux fins de cession à bail	6
.6.3	Principes régissant la cession à bail	6
.6.4	Processus de la cession à bail	6
.6.5	Recettes	8
.6.6	Durée	10
.6.7	Autres dispositions	11
.6.8	Documentation	11
.7	Droit d'usage	12
.7.1	Justification de l'octroi	12
.7.2	Durée	13
.7.3	Restrictions imposées par le cédant relativement à l'utilisation	13
.7.4	Frais	13
.7.5	Autres dispositions	14
.7.6	Descriptions	14

118	Real property - disposal
.8	Monitoring and evaluation 14
.9	Enquiries 14
	Appendice
A	Disposal of surplus real property 15

118	Biens immobiliers - aliénation
.8	Contrôle et évaluation 14
.9	Demandes de renseignements 14
	Appendice
A	Aliénation des biens immobiliers excédentaires 15

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in **bold italics** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères **italiques gras**.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

It is the policy of the government that federal real property be managed economically and efficiently and that it be managed so as to combine the efficient provision of government services with the achievement of wider social, economic and environmental objectives. This chapter presents policy provisions that apply to the disposal of real property. Chapter 110 provides a list of factors that must be considered most frequently in making decisions on the disposal of real property and guidelines for analysis.

.1.2 Application

Subject to the exceptions provided herein and legislation pertaining hereto, the policy in this chapter applies to all departments and agencies listed in schedules A and B of the *Financial Administration Act* and to branches designated as departments for the purposes of the Act with respect to all lands held by them in right of Canada.

.1.3 Authorities and cancellations

This chapter is issued under the authority of Section 5 of the *Financial Administration Act*.

.1.4 Definitions

The definitions listed in Chapter 110 *Real property – general* also apply to this policy.

.1.5 Statutes and regulations

Real property is normally disposed of under the *Surplus Crown Assets Act* or the *Public Land Grants Act*. Many lettings of government real property are subject to the *Public Lands Leasing and Licensing Regulations* and the *Public Works Leasing Regulations*. However, lettings may be carried out under other authorities such as the *National Parks Lease and Licence of Occupation Regulations*.

.2 FLM review of disposals

Departments shall refer their proposed land disposals, with certain exceptions, to the TBAC/FLM for review (see article .2.2 of Chapter 110 *Real property – general*).

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

Le gouvernement a pour politique d'administrer les biens immobiliers fédéraux de façon économique et efficiente et de manière à allier la prestation efficace des services gouvernementaux à la réalisation d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes. Le présent chapitre expose les mesures à prendre, en vertu de cette politique, pour l'aliénation d'un bien immobilier. Le chapitre 110 donne une liste des facteurs les plus courants dont il faut tenir compte lors de la prise de décisions en matière d'aliénation des biens immobiliers et des lignes directrices pour les analyses.

.1.2 Champ d'application

Sauf les exceptions prévues dans le présent chapitre et la loi y ayant trait, la politique figurant dans ce chapitre vise tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de cette loi en ce qui concerne les terres qu'elles détiennent au nom du Canada.

.1.3 Autorisations et annulations

Le présent chapitre est publié en vertu de l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*.

.1.4 Définitions

Les définitions énumérées dans chapitre 110 *Biens immobiliers – généralités* s'appliquent aussi à cette politique.

.1.5 Lois et règlements

Les biens immobiliers sont habituellement aliénés en vertu de la *Loi sur les biens de surplus de la Couronne* ou de la *Loi sur les concessions de terres publiques*. Le *Règlement sur la concession et la cession à bail des terres publiques* et le *Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics* régissent nombre des cessions à bail peuvent se faire en vertu d'autres autorisations, par exemple, le *Règlement sur les baux et permis d'occupation des parcs nationaux*.

.2 Examen des aliénations par le CCCT/GFF

Les ministères doivent soumettre leurs projets d'aliénation de terrains, sous réserve de certaines exceptions, au CCCT/GFF pour fins d'étude (voir l'article .2.2 du chapitre 110 *Biens immobiliers – généralités*).

.3 Excess real property reporting

Departments shall report to DPW real property that is no longer required to meet their operating needs. The administrative procedures are described in Appendix A. In order that DPW shall not be faced with sudden and unexpected demands on their resources, departments shall notify DPW in advance of their intention to declare real property surplus.

Departments will be relieved of the responsibility for surplus real property, including any costs, when it is transferred to DPW. The transfer will be effected on a date agreed upon between the department and DPW.

Departments should include in the transfer all appurtenances, fixtures and installed equipment whose removal would be detrimental to the future use of the real property. Special purpose fixtures and equipment may be removed if they are required elsewhere by the department, provided that their removal will not damage the real property or be detrimental to its future use.

.4 Excess real property disposition

When a department reports to DPW a real property that is no longer required to meet its program requirements, DPW will determine whether any department has a requirement or can forecast a future requirement for the excess real property. In these cases, the principles in sections .2 to .7 of Chapter 112 *Real property - acquisition*, apply to the analysis of the requirement and the decision to use the real property to meet the requirement. In the case of a forecast future requirement, the costs of administration, operation, maintenance, municipal grants and any revenue that could be earned by leasing the real property during the interim period become important factors. The loss of revenue that might have resulted from the sale of the real property is also an important factor. If it is determined that no department has a requirement, DPW will consider the release of the real property from federal ownership. DPW will submit to TBAC/FLM a recommendation on the disposition of the excess real property based on the process described above and in consideration of the factors in Appendix A to Chapter 110.

If the real property is to be retained in federal ownership, administration and control or the right of use will be assigned as follows:

- to the appropriate department when it is to be used to fulfil a requirement of a department;

.3 Rapports de biens immobiliers excédentaires

Les ministères doivent signaler au MTP les biens immobiliers dont ils n'ont plus besoin pour répondre à leurs besoins de fonctionnement. L'appendice A décrit les procédures administratives à ce sujet. Afin que le MTP ne soit pas aux prises avec des demandes soudaines et imprévues, les ministères doivent l'avertir à l'avance de leur intention de déclarer un bien immobilier excédentaire.

Les ministères seront dégagés de la responsabilité des biens immobiliers excédentaires, ainsi que de tous frais, au moment où ces biens seront transférés au MTP. Le ministère et le MTP conviendront de la date à laquelle le transfert s'effectuera.

Les ministères devraient inclure dans le transfert la totalité des appurtenances, aménagements et matériel installés à demeure dont l'enlèvement serait préjudiciable à l'utilisation ultérieure de la propriété immobilière. Le matériel et les aménagements spécialisés peuvent être enlevés si le ministère en a besoin ailleurs, pourvu que leur enlèvement n'endommage pas le bien immobilier et ne soit pas préjudiciable à son utilisation ultérieure.

.4 Aliénation des biens immobiliers excédentaires

Lorsqu'un ministère lui déclare ne plus avoir besoin d'un bien immobilier particulier pour satisfaire les besoins de son programme, le MTP se renseigne pour savoir si un autre ministère n'a pas un besoin immédiat ou prévu de ce bien. Dans l'affirmative, les principes énoncés aux sections .2 à .7 du chapitre 112 *Biens immobiliers - acquisition*, s'appliquent à l'analyse du besoin et à la décision de se servir du bien immobilier en question pour satisfaire ledit besoin. S'il s'agit d'un besoin prévu, les éléments tels que les frais de gestion, d'exploitation et d'entretien, les subventions aux municipalités et toute recette que pourrait produire la cession à bail du bien immobilier pendant l'intervalle revêtent aussi une certaine importance. Il faut également tenir compte des pertes des recettes qu'aurait pu entraîner la vente du bien immobilier. S'il s'avère qu'aucun ministère n'en a besoin, le MTP doit envisager la cession par l'État de son droit de propriété sur le bien immobilier en question. Il doit présenter au CCCT/GFF une recommandation portant d'aliéner le bien immobilier conformément au processus mentionné ci-dessus et tenant compte des facteurs énoncés à l'appendice A du chapitre 110.

Dans les cas où le bien immobilier doit demeurer propriété de l'État, on en confiera la gestion, le contrôle ou le droit d'utilisation à l'organisme approprié, c'est-à-dire:

- to CMHC when the use is related directly or primarily to programs under the *National Housing Act*;
- to DPW when it is to be retained to fulfil a forecast future requirement. DPW will submit annually to TBAC/FLM a list of these real properties with recommendations in respect of their continued retention in the federal inventory.

If the real property is not to be retained in federal ownership, DPW will act under the *Surplus Crown Assets Act*.

The procedures under this article and under section .3 are designed to facilitate a possible disposition under the *Surplus Crown Assets Act*. When disposition under another statute, such as the *Public Lands Grants Act* or the *National Harbours Board Act*, is anticipated, procedures appropriate to the situation may be followed, provided they include submission of a recommendation to the TBAC/FLM with certain exceptions described in article .2.2 of Chapter 110.

.5 Mine and mineral rights

Mine and mineral rights in land sold under the *Surplus Crown Assets Acts* shall be withheld and transferred at no charge to the Department of Energy, Mines and Resources.

.6 Lettings

.6.1 Objectives

Departments in letting their real property may be guided by objectives such as:

- to achieve program objectives (e.g. tenancies in heritage buildings);
- to maximize revenues from real property temporarily not required (e.g. seek tenants for office space in public buildings not required for current departmental needs, lands held for airport expansion etc.);
- to provide services in support of government programs, the public served by those programs, and government employees (e.g. aircraft servicing facilities, cafeterias and uses by con-

- à un ministère lorsque ledit bien peut satisfaire un de ses besoins;
- à la SCHL si l'exploitation dudit bien touche directement ou principalement des programmes dispensés en vertu de la *Loi nationale sur l'habitation*;
- au MTP lorsque le bien doit être conservé pour satisfaire à un besoin prévu. Le MTP doit présenter chaque année au CCCT/GFF la liste de ces biens immobiliers ainsi que des recommandations visant leur conversation par l'État.

Dans les cas où le bien immobilier ne doit pas demeurer propriété de l'État, le MTP se conformera aux stipulations de la *Loi sur les biens de surplus de la Couronne*.

Les procédures décrites dans le présent article et dans section .3 qui précède visent à faciliter toute aliénation éventuelle en vertu de la *Loi sur les biens de surplus de la Couronne*. Lorsqu'on prévoit aliéner un bien en vertu d'une autre loi, notamment la *Loi sur les concessions de terres publiques* ou la *Loi sur le Conseil des ports nationaux*, il est permis d'adopter des procédures convenant à la situation pourvu qu'elles incluent la présentation d'une recommandation au CCCT/GFF, sous réserve de certaines exceptions mentionnées à l'article .2.2 du chapitre 110.

.5 Droits sur les mines et les métaux

Les droits sur les mines et les métaux à l'égard de terres vendues en vertu de la *Loi sur les biens de surplus de la Couronne* doivent être conservés et transférés gratuitement au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

.6 Cession à bail

.6.1 Objectifs

Lors de la cession à bail de leurs biens immobiliers, les ministères peuvent s'inspirer des objectifs suivants:

- réaliser les objectifs du programme (p. ex. louer des locaux dans des édifices déclarés historiques);
- exploiter financièrement au maximum les biens immobiliers qui ne servent pas pour le moment (p. ex. chercher à louer les locaux à bureaux situés dans des édifices publics dont les ministères n'ont pas besoin à ce moment-là ou les terrains conservés pour agrandir des aéroports, etc.);
- fournir des services à l'appui des programmes gouvernementaux, du grand public desservi par ces programmes et des fonctionnai-

- tractors and others supporting departmental programs);
- to develop, within government facilities, various uses necessary in contemporary good real property management practice (e.g. retail stores in office complexes);
- to respond to the community interest (e.g. conference facilities, gymnasias);
- to earn revenues (e.g. letting advertising space);
- to put into effect the FLM principle that federal lands should be managed so as to combine the efficient provision of government services with the achievement of wider social, economic and environmental objectives; and
- to support other national policies and objectives; and
- to retain a degree of control of the real property that would be lost if it were sold (e.g. residential, recreational and commercial properties in national parks).

.6.2 Identifying real property available for letting

Departments shall periodically review their real property to identify any real property that could be made available for letting in support of objectives such as the above.

.6.3 Principles for letting

.6.3.1 In deciding whether a real property should be leased or licensed at all and, if so, whether a leasing or a licensing is most appropriate and what should be the revenue and conditions, *departments shall seek the optimum balance between their objectives in letting the property (see article .6.1) and the factors in real property decision making listed in Appendix A to Chapter 110.*

.6.4 The letting process

.6.4.1 *Invitation Departments and agencies shall use the most effective and economically feasible means of providing equal opportunity to all qualified potential lessees or licensees to apply for the lease or licence.*

Applications may result through one of the following:

- public advertisement (e.g. newspapers, posting notices, etc.),
- public advertisement inviting responses from only those meeting certain qualifications,

- res (p. ex. des services d'entretien des aéronefs, des cafétérias et les genres d'utilisation que peuvent en faire les entrepreneurs ou les autres personnes qui appuient les programmes ministériels);
- prévoir au sein des installations gouvernementales une exploitation diversifiée ainsi que l'exigent les saines pratiques contemporaines de gestion des biens immobiliers (p. ex. des magasins de vente au détail dans des édifices à bureaux);
- répondre aux besoins communautaires (p. ex., des salles de conférences ou des gymnasies);
- tirer des recettes (p. ex., en cédant à bail de l'espace publicitaire);
- mettre en pratique le principe de la GFF portant qu'il faudrait gérer les terres fédérales de manière à allier la prestation efficace des services gouvernementaux à la réalisation d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus vastes;
- appuyer d'autres politiques et objectifs nationaux; et
- conserver un certain contrôle sur des biens immobiliers, contrôle que l'on perdrait si on vendait ces biens (p. ex. les propriétés destinées à des fins résidentielles, récréatives ou commerciales dans les parcs nationaux).

.6.2 Relevé des biens immobiliers disponibles aux fins de cession à bail

Les ministères doivent périodiquement examiner leurs biens immobiliers afin de relever ceux d'entre eux qui pourraient être cédés à bail à l'appui d'objectifs comparables aux objectifs susmentionnés.

.6.3 Principes régissant la cession à bail

.6.3.1 Afin de décider en premier lieu s'il faut céder un bien immobilier et ensuite, dans l'affirmative, s'il faut le céder à bail ou à permis, à quelles conditions et à quel prix, *les ministères doivent chercher à atteindre l'équilibre optimal entre la réalisation de leurs objectifs par la cession à bail (voir l'article .6.1) et les facteurs importants pour la prise de décision en matière d'immobilier énumérés à l'appendice A du chapitre 110.*

.6.4 Processus de la cession à bail

.6.4.1 *Offres et appels d'offres Les ministères et organismes doivent, dans la mesure du possible, employer les moyens les plus efficaces et les plus économiques pour assurer à tous les titulaires qualifiés éventuels une chance égale d'obtenir un bail ou un permis.*

Les demandes peuvent être suscitées par un des moyens suivants:

- invitation to selected potential lessees and licensees, or
- community knowledge of the availability of real property for letting (e.g. NCC garden plots, aviation oriented commercial leases, etc.).

Care shall be taken to ensure that the applicants are treated fairly and impartially. When more than one application is received, any negotiation process shall not result in the auctioning of bids by providing bidders with the opportunity to improve their proposals repetitively in the light of information on their competitor's position. Negotiations shall be such that the confidentiality of each firm's negotiating position is assured.

Invitations should specify the date and hour of closing and give the address to which responses must be sent. They should clearly describe the real property which is available for letting, in terms of a legal description, location and size and the commitments that will be required of the lessee or licensee and any restrictions that will apply. *They shall also clearly state all the criteria that must be met by the applicant for the application to be eligible for acceptance or state how such information may be obtained by the applicant.* It is also prudent to include a statement to the effect that the highest or any application will not necessarily be accepted.

Unsolicited requests for the use of real property shall only be considered if such consideration meets the above requirement for equal opportunity and thus no need exists to invite other potential applicants.

.6.4.2 *Qualification criteria* The following methods of qualification may be utilized:

- (a) Qualification of the application:
 - bid bond, performance bond, security guarantee, third party guarantee,
 - price levels of goods and services;
- (b) Qualification of the applicant:
 - demonstrated capability to provide service required,
 - years in business,
 - sales and profit experience,
 - reasonableness of sales forecasts and cost estimates,
 - reputation and image,
 - ability to meet responsibilities for damages, fire, security etc.

.6.4.3 The following criteria for selecting the lessee or licensee may be utilized:

- the highest bid (tendered or negotiated),

- annonces publiques (p. ex. dans les journaux, sur les tableaux d'affichage, etc.),
- annonces publiques adressées seulement à ceux qui répondent à certains critères,
- invitation sélective faite à certains détenteurs éventuels de bail ou de permis, ou
- mesures visant à faire connaître à tous les intéressés la disponibilité de biens immobiliers aux fins de cession à bail (p. ex. les terrains de jardinage de la CCN, les baux commerciaux destinés à l'aviation, etc.).

Il faut veiller au traitement juste et impartial de tous les soumissionnaires. Lorsqu'on reçoit plus d'une soumission, le processus de négociation doit être tel qu'il ne permet pas la surenchère, c'est-à-dire qu'il ne doit pas donner aux soumissionnaires l'occasion d'améliorer leurs propositions à la lumière des données qu'ils obtiennent sur la position de leurs concurrents. Les négociations doivent se dérouler de manière à sauvegarder la confidentialité de la position de négociation de chaque entreprise.

Les appels d'offres devraient faire état de la date limite et de l'heure de réception des soumissions ainsi que l'adresse à laquelle il faut envoyer ces dernières. En outre, ils doivent comporter une description légale précise du bien immobilier offert aux fins de cession à bail, de sa localisation et ses dimensions, ainsi que des engagements qui seront exigés du détenteur de bail ou de permis et des restrictions qui s'appliqueront. *Ils doivent aussi stipuler tous les critères que doit satisfaire un soumissionnaire pour que son offre soit admissible ou indiquer comment on peut obtenir ces renseignements.* Par prudence, ils devraient aussi comporter une déclaration portant qu'on ne sera pas tenu absolument d'accepter la plus élevée des soumissions ou même aucune d'entre elles.

Les soumissions spontanées concernant l'utilisation d'un bien immobilier ne doivent être étudiées qu'à condition de respecter l'exigence susmentionnée relative aux chances égales; on peut dans ce cas se dispenser de lancer d'autres appels d'offres.

.6.4.2 *Critères d'admissibilité* Voici les méthodes qui peuvent servir à établir l'admissibilité:

- a) Admissibilité de la soumission:
 - cautionnement de soumission, cautionnement d'exécution, garantie de valeurs mobilières, garantie de tierce partie,
 - le niveau des prix des biens et services;
- b) Admissibilité du soumissionnaire:
 - capacité établie de fournir le service requis,
 - années d'expérience dans les affaires,
 - bilan des ventes et des bénéfices,
 - justesse des prévisions de ventes et de dépenses,
 - réputation et image,

- the highest bid by a pre-qualified lessee or licensee,
- the best proposal rated against predetermined criteria,
- first come first served, or by lottery at a predetermined price (e.g. garden plot, land for airport support service, park recreational lands etc.).

.6.4.4 *In considering their response to requests to lease or licence real property in the community interest, departments should take into account the following:*

- the degree of benefit to the community,
- the degree of interference with government programs,
- the cost and availability of departmental resources to administer and control the use resulting from the letting,
- the extent to which the end result of the use is philanthropic,
- the possibility of damage to the property or injury to the persons using it,
- the breadth and depth of community support for the activity and its sponsor,
- the extent to which the use would duplicate services or facilities already available within the community or those which would otherwise become available,
- the tax status of the facility when partially used for non-government purposes on a continuing basis, and
- the ability of the user to provide adequate fire and security protection.

.6.5 Revenue

Departments shall charge market rents except in circumstances such as:

- (a) where there is a benefit in terms of their program objectives commensurate with the reduction;
- (b) where the letting is in accord with an approved plan for the development of the real property (e.g. the objective may be to maximize income from the total real property holding over a number of years, not necessarily to maximize income from any one lessee or licensee);
- (c) lettings in the community interest;
- (d) where a reciprocal arrangement with a lessee or licensee exists.

- aptitude à assumer ses responsabilités concernant les dommages, le feu, la sécurité, etc.

.6.4.3 Les critères suivants peuvent servir pour choisir le détenteur de bail ou de permis:

- la soumission la plus élevée (suite à un appel d'offres ou à une négociation),
- la soumission la plus élevée remise par un détenteur éventuel de bail ou de permis qui répond aux critères établis,
- la meilleure proposition, cotée en fonction des critères établis,
- le premier venu est le premier servi ou par tirage s'il s'agit d'un prix fixé à l'avance (notamment dans le cas de terrains de jardinage, de terrains destinés au service de soutien d'un aéroport, de terrains destinés à des fins de loisirs dans un parc, etc.).

.6.4.4 *Lorsqu'ils s'apprêtent à répondre dans l'intérêt communautaire général à une demande de cession à bail ou à permis d'un bien immobilier, les ministères devraient tenir compte des éléments suivants:*

- dans quelle mesure la communauté en profitera,
- dans quelle mesure les programmes gouvernementaux en souffriront,
- la disponibilité et le coût des ressources du ministère nécessaires pour gérer et contrôler l'utilisation du bien visé par la cession,
- dans quelle mesure le but final de l'utilisation est philanthropique,
- la possibilité que le bien subisse des dommages ou que les utilisateurs se blessent,
- l'importance et la solidité de l'appui de la communauté à l'égard de l'opération et de son parrain,
- dans quelle mesure l'utilisation dudit bien multiplierait les services ou les installations déjà disponibles au sein de la communauté ou qui, autrement, le deviendraient,
- le statut fiscal de l'installation lorsqu'elle sert en partie et de façon continue à des fins non gouvernementales, et
- l'aptitude de l'exploitant d'assurer des services de police et de protection en cas d'incendie.

.6.5 Recettes

Les ministères aligneront leur taux de location sur celui du marché, sauf dans des cas semblables aux suivants:

- a) lorsque la réduction avantage proportionnellement la réalisation des objectifs de leur programme;

Where departments establish rental rates at less than market, they shall clearly document the rationale for such action and should consider, as a minimum, the recovery of incremental costs. It is possible that in particular cases the incremental cost may be nil.

The Administrative policy manual contains policy respecting charitable campaigns within federal real property in Chapter 328, policy respecting the installation of eating facilities for public servants in federal buildings in Chapter 130 and policy on living accommodation in Chapter 125. The Department of National Defence also has policies in respect of arrangements with non-public funds. These provisions take precedence where they apply.

6.5.1 Market rent determination The following methods of determining market rent should be considered:

- highest rent tendered,
- the rent in the best proposal as rated against predetermined selection criteria,
- appraisal of comparable market rentals,
- fixed rent plus the percentage of gross sales revenue that is normal for the industry, and
- appraised business value of lease or licence.

When it is not possible to determine market rent using one of the foregoing methods, departments may set the rent at a percentage of the market value of the real property. *The percentage should be based upon the rates of return sought by investors in similar real estate in comparable market areas.*

6.5.2 The following revenue structuring provisions may be used individually or in combination:

- fixed amounts for fixed periods,
- escalation provisions to recover future operating cost increases,
- percentage of lessee's gross revenue,
- termination provisions for failure to reach certain levels,
- variable charges commensurate with services provided by the Crown,
- graduation of rent over time to reflect expected growth, or profit increases or to reduce the impact of major increases, and
- production basis (e.g. per bale of hay or cord of wood removed, etc.).

The criteria for determining the point at which adjustments to rents or adjustments of charges for services should be made and their amount should be clearly delineated, as should the method for implementing them.

b) lorsque la cession est conforme à un plan approuvé d'utilisation du bien immobilier (p. ex. l'objectif peut consister à maximiser les recettes tirées de l'exploitation globale du bien immobilier pendant un certain nombre d'années et non nécessairement à tirer le maximum de recettes à l'égard d'un détenteur de bail ou de permis en particulier);

c) lorsque la cession se fait dans l'intérêt communautaire;

d) lorsqu'il existe une entente réciproque avec un détenteur de bail ou de permis.

Lorsque les ministères établissent un taux de location inférieur à celui du marché, ils doivent clairement étayer le fondement de cette mesure et ils devraient au moins envisager d'en recouvrer les frais supplémentaires. Il se peut qu'il n'y ait pas de frais supplémentaires dans certains cas.

Le Manuel de la politique administrative contient une politique relative aux campagnes de charité menées dans les édifices fédéraux (chapitre 328), une politique relative à l'aménagement d'installations de restauration destinées aux fonctionnaires dans les immeubles fédéraux (chapitre 130) et une politique relative au logement (chapitre 125). Le ministère de la Défense nationale a aussi des politiques relatives à des ententes comportant des fonds non publics. Ces politiques prévalent dans les cas où elles s'appliquent.

6.5.1 Établissement d'un taux de location concurrentiel Il faudrait tenir compte des éléments suivants pour établir un taux de location concurrentiel:

- le plus haut loyer offert,
- le loyer stipulé dans la proposition jugée la meilleure en fonction des critères établis,
- évaluation des taux de loyer comparables sur le marché,
- un loyer fixe plus un pourcentage des recettes de vente brutes jugé normal dans l'industrie, et
- la valeur commerciale estimative du bail ou du permis.

Lorsque les ministères n'arrivent pas à établir un taux de location concurrentiel à l'aide de l'une des méthodes susmentionnées, ils peuvent alors demander un pourcentage de la valeur marchande du bien immobilier. *Ce pourcentage devrait être fondé sur les taux de rendement que demandent les investisseurs pour des biens immobiliers semblables situés dans des secteurs commerciaux comparables.*

6.5.2 Les dispositions suivantes relatives à la structure des recettes peuvent être employées soit séparément, soit plusieurs, à la fois:

- des montants fixes pour des périodes fixes,

.6.6 Term

The maximum term (including any option periods) for lettings shall be 49 years. Generally, however, the term (including notification periods for leases with determinable terms) should be for as short a period as possible considering the following factors:

- the federal government's interest shall prevail; the total duration of the lease, including renewals at the option of the lessee, should not extend beyond the time when it is expected that the government will want to use the property again;
- any need for a cancellation clause for the emergency recovery of the property;
- the estimated life in production of the improvements;
- the amortization period of the capital invested in the improvements (a rough measure of the view investors take of the estimated life of the improvements);
- the estimated life of any natural resource reserves being tapped;
- technological and sociological changes anticipated (may mean that the licence is no longer needed or should be renegotiated);
- expected growth in profits accruing to the grantee (termination is an opportunity to renegotiate revenue);
- the cost to the licensee or lessee of relocating;
- inconvenience to the public and third parties through termination or relocation.

.6.7 Other considerations

Departments should utilize standard forms of leases, licenses and catalogues of standard clauses which reflect current good practice. They should be particularly cautious in considering unusual provisions requested by lessees or licensees and explore the implications, long and short term, and the administrative difficulties which may result from those provisions. They should seek legal advice in respect of them.

The purpose of the lease or licence should be limited to the minimum present requirement of the lessee or licensee. Departments should refer to the Department of Justice for the special indemnity covenants that apply to leases or licenses for oil and gas pipelines.

- une échelle mobile afin de recouvrer les augmentations éventuelles des frais d'exploitation,
- un pourcentage des recettes brutes du locataire,
- des clauses de résiliation de l'entente lorsque certains niveaux ne sont pas atteints,
- des frais variables correspondant aux services fournis par la Couronne,
- une augmentation graduelle du loyer pour tenir compte de la croissance prévue ou de la hausse des profits ou pour réduire l'effet d'augmentations importantes,
- une somme fixée en fonction de la production (p. ex. selon le nombre de balles de foin ou de cordes de bois enlevées, etc.).

Il faudrait définir clairement les critères qui servent à fixer le moment où les loyers et les frais de services seront rajustés et le montant de ces ajustements, de même que la méthode à suivre pour leur mise en oeuvre.

.6.6 Durée

La durée maximale d'une cession (y compris toute période optionnelle) ne dépassera pas 49 ans. Toutefois, la cession (y compris les périodes d'avis dans le cas des baux à durée indéterminée) devrait en général demeurer en vigueur le moins longtemps possible compte tenu des facteurs suivants:

- les intérêts du gouvernement fédéral doivent prévaloir; la durée globale du bail, y compris les renouvellements laissés au choix du locataire, ne devrait pas dépasser le moment où l'on prévoit que le gouvernement voudra à nouveau se servir du bien en cause;
- tout besoin d'une clause d'annulation au cas où il faudrait d'urgence reprendre possession de la propriété;
- la durée productrice approximative des améliorations;
- la période d'amortissement des fonds investis dans les améliorations (de l'avis des investisseurs, cette période constitue une mesure approximative de la durée utile prévue des améliorations);
- la durée prévue des ressources naturelles que l'on exploite;
- l'évolution anticipée sur le plan technique et sociologique (cela peut signifier que le permis n'est plus nécessaire ou qu'il devrait être renégocié);
- la croissance prévue des profits qui s'ajoute au détenteur (l'expiration du bail permet de renégocier les recettes);
- le coût de réinstallation pour le détenteur du permis ou du bail;

Circumstances can arise in which the term of an existing lease expires before a new or renewed lease is signed and the tenant remains in occupation, i.e. an overholding. Preferably, an overholding provision would be included in the existing lease. If not, an overholding agreement should be entered into with the tenant before the lease expires. It would provide that rental payments in respect of the period of overholding shall be considered as payments on account of the new rent only; that an adjustment shall be made upon the signature of the new or renewed lease to bring the amount paid in respect of the period of the overholding into accord with the provisions of the new or renewed lease; and that the overholding and acceptance of payments on account of rent shall not be presumed to create a new term, but rather a tenancy terminable at will.

.6.8 Documentation

All leases shall be evidenced by a signed document in which all points of agreement are covered. The simplest forms of leases or licences shall be utilized. (e.g. a written application, on a departmental application form, for permission to use real property when signed on behalf of the Crown, may serve as a licence in certain circumstances).

All licences should be evidenced by a signed document except where:

- (a) the use of real property is effectively controlled by sign (e.g. visitor parking or ski trail);
- (b) consideration of the following criteria has confirmed that no evidencing document is necessary:
 - the use is one which is generally and frequently allowed without evidencing documentation by real property owners in the community;
 - the use is one which, by time-honoured practice, has been allowed without evidencing documentation;
 - the probability of property damage, theft, intrusion, interference with federal activities or personal injury is low;
 - the use is transitory, and does not imply any right to continued use or right to use under certain circumstances, such as during the hunting season.

Departments are cautioned that failure to prohibit, evict, or post signs warning of dangers might be taken to imply the existence of a licence.

- les ennuis causés au grand public et aux tierces parties par l'expiration du bail ou la réinstallation.

.6.7 Autres dispositions

Les ministères devraient employer des formules normalisées de bail ou de permis et des catalogues de clauses types qui tiennent compte des bonnes pratiques courantes. Ils devraient particulièrement faire preuve de prudence lorsqu'ils étudient des dispositions spéciales que demandent les détenteurs de bail ou de permis et en prévoir les conséquences à court et à long terme ainsi que les difficultés administratives qu'elles peuvent entraîner; dans de tels cas, ils devraient consulter un conseiller juridique.

Le bail ou le permis ne devrait avoir pour but que la satisfaction du besoin courant minimal de son détenteur. Les ministères devraient consulter le ministère de la Justice à l'égard des accords particuliers prévoyant le versement d'une indemnité dans le cas des baux ou des permis concernant le transport du pétrole ou du gaz par pipelines.

En outre, il peut arriver qu'il y ait prolongation, c'est-à-dire qu'un bail expire avant son renouvellement ou avant la signature d'un nouveau bail et que l'occupant reste en place. Il est préférable qu'une clause de prolongation soit déjà incluse dans le bail en vigueur. Si tel n'est pas le cas, il conviendrait de ratifier une entente de prolongation avec l'occupant avant l'expiration du bail. Une telle entente stipulerait que les loyers versés à l'égard de la période de prolongation seront considérés comme des acomptes à valoir seulement sur le nouveau loyer, que des rajustements seront faits au moment de la signature d'un nouveau bail ou du renouvellement de l'ancien de manière à redresser les paiements effectués à l'égard de la période de prolongation en fonction des dispositions du nouveau bail ou du renouvellement, et que la prolongation et la perception des acomptes à valoir sur le loyer ne supposent pas l'établissement d'un nouveau bail mais la poursuite d'une location à laquelle on pourrait mettre fin à volonté.

.6.8 Documentation

Tous les baux doivent être attestés à l'aide d'un document signé faisant état de tous les points d'entente. Il faudra employer les formules de bail ou de permis les plus simples. (P. ex., dans certains cas, une demande écrite rédigée sur la formule d'un ministère en vue d'obtenir la permission d'exploiter un bien immobilier peut servir de permis une fois y apposée la signature au nom de la Couronne.)

Tout permis devrait être attesté à l'aide d'un document signé, sauf dans les cas suivants:

.7 Easements

Licences shall be the preferred method of allowing the use of federal lands by others.

.7.1 Justification of grant

Easements shall be granted only when:

- the works are such that granting an easement rather than a licence would significantly contribute to the objectives of a federal program or to the public good; and
- the nature of the works is such that the cost to remove the object of the right or the negative effect on the public good of disrupting the service before the termination or expiry of the easement would be prohibitive.

Easements shall not be granted for the sole purpose of providing services to federal installations.

a) l'utilisation d'un bien immobilier est effectivement contrôlé par une affiche (notamment une aire de stationnement pour visiteurs ou une piste de ski);

b) l'examen des critères suivants a permis de constater qu'on peut se passer d'une pièce justificative:

- il s'agit d'une utilisation que les propriétaires immobiliers de la communauté permettent généralement et fréquemment sans recourir à des attestations;
- il s'agit d'une utilisation que l'on permet depuis longtemps sans exiger d'attestation;
- les chances de dommages à la propriété, de vol, d'intrusion, d'obstruction aux activités fédérales ou de blessures corporelles sont faibles;
- l'utilisation est transitoire et ne laisse pas supposer un droit quelconque à l'utilisation permanente ou un droit à l'utilisation occasionnelle, notamment pendant la saison de la chasse.

Les ministères sont avertis que le fait de ne pas interdire l'accès à une propriété ou de ne pas en chasser les intrus ou de ne pas mettre d'affiches pour signaler la présence de certains dangers pourrait être interprété comme signifiant implicitement l'existence d'un permis.

.7 Droit d'usage

L'octroi de permis doit être considéré comme la meilleure méthode pour autoriser d'autres personnes à utiliser les terrains fédéraux.

.7.1 Justification de l'octroi

Le droit d'usage ne doit être octroyé que dans les cas suivants:

- les travaux sont tels que le fait d'octroyer un droit d'usage plutôt qu'un permis permettrait, dans une grande mesure, d'atteindre les objectifs d'un programme fédéral ou de servir les intérêts du public;
- les travaux sont d'une nature telle que les coûts nécessaires pour mettre un terme au service avant la fin ou l'expiration du droit d'usage ou les répercussions négatives que cela aurait sur le bien public seraient prohibitifs.

L'octroi d'un droit d'usage ne peut se faire à la seule fin de fournir des services aux installations fédérales.

.7.2 Term

Easements should be granted for as short a term as possible. Easements shall be limited to a term definite not to exceed 49 years or to the period of use of the works if that period turns out to be less than the term definite. In establishing the term definite, departments should consider such factors as the expected period of use of the works, the amortization period of the capital improvements, the exploitation period of the natural resources being tapped, technological changes anticipated, the nature of the works as they affect the public good, and existing or planned utility corridors.

.7.3 Restrictions on use by grantor

Easements shall be such as to minimize any restriction on the concurrent or future use of the land that is subject to the easement or of adjacent Crown Lands. Such uses include the future granting of easements to other grantees and rights of traverse and public access. Easements should be located where they will present the least restriction to the concurrent use and future development of the land. Consideration should be given to using road allowances, establishing utility corridors or having new easements coincide with existing easements.

.7.4 Charges

Market value as determined by an appraisal or \$500, whichever is larger, shall be charged for grants of easements. However:

- (a) departments may reduce or forego the charge where the grant contributes to the attainment of the objectives of a federal program or reduced federal expenditures;
- (b) departments may waive the requirement for an appraisal where they estimate the value of the easement to be \$2,500 or less.

Departments should refer appraisers to the Public Works Canada booklet *Guidelines for Real Property Appraisers*.

Departments shall recover all incremental costs incurred in granting the easement. Survey, appraisal and legal fees are examples of incremental costs that might be incurred.

.7.5 Other provisions

Grants of easements shall include provisions in respect of disposition of the works and the

.7.2 Durée

Il faut que l'octroi du droit d'usage se fasse pour la plus courte période possible. Le droit d'usage doit être octroyé pour une durée définie, jusqu'à concurrence de 49 ans, ou pour la période d'utilisation des ouvrages si cette dernière s'avère moindre que la durée définie. Lorsqu'ils établissent la durée définie, les ministères doivent tenir compte des facteurs suivants: la durée prévue d'utilisation des ouvrages, la période d'amortissement des immobilisations améliorées, la période d'exploitation des ressources naturelles visées, les changements technologiques prévus, la nature des travaux dans la mesure où ils touchent l'intérêt public et les couloirs actuels ou prévus pour les services publics.

.7.3 Restrictions imposées par le cédant relativement à l'utilisation

Les droits d'usage doivent être définis de manière à réduire au minimum les restrictions qu'ils pourraient imposer sur l'utilisation simultanée ou future du terrain qui fait l'objet d'un droit d'usage et sur les autres terres adjacentes de la Couronne. Au nombre de ces utilisations, citons l'octroi futur de droits d'usage à d'autres concessionnaires et les droits de traversée et d'accès public. Les droits d'usage devraient toucher les parcelles de terrain qui génèrent le moins l'utilisation simultanée ou l'éventuelle mise en valeur du terrain. Il faudrait examiner attentivement la possibilité d'utiliser les emprises de routes, d'établir des couloirs pour les services publics ou d'octroyer de nouveaux droits d'usage coïncidant avec les droits d'usage actuels.

.7.4 Frais

Pour l'octroi d'un droit d'usage, il faudra demander la valeur marchande établie par un évaluateur ou \$500, en choisissant le plus élevé des deux montants. Toutefois:

- a) les ministères peuvent réduire les frais ou y renoncer lorsque l'octroi permet d'atteindre les objectifs d'un programme fédéral ou de réduire les dépenses fédérales;
- b) les ministères peuvent déroger à l'obligation de faire établir une évaluation s'ils estiment que la valeur du droit d'usage est d'au plus \$2,500.

Les ministères devraient demander aux évaluateurs de se reporter à la brochure des Travaux publics Canada intitulée *Principes directeurs de l'évaluation immobilière*.

Les ministères doivent recouvrer tous les frais marginaux relatifs à l'octroi du droit d'usage. Il peut s'agir des frais d'arpentage, du coût d'évaluation ou des honoraires des hommes de loi.

restoration of the site after installation of the works and on termination of the easement.

Grants shall include indemnity covenants.

Departments should refer to the Department of Justice for special indemnity covenants that apply to grants of easements for oil and gas pipelines. No such easements should be executed without first being approved by that department.

.7.6 Descriptions

Departments shall obtain from prospective grantees land surveys and legal descriptions of the requested easements that have been prepared by qualified dominion or provincial land surveyors.

Grants of easements shall describe in detail the purpose for which the easement is made and shall specify that the right is limited to that purpose. Any provisions required to allow the grantee access to the land subject to the easement should be included. The description must be adequate to control the present and future use of the land that is subject to the easement. It is also required to determine the life of the works, the market value, the term of the grant and provisions such as those for restoration of the site and disposition of the works.

.8 Monitoring and evaluation

See the section entitled "Control framework" in the Introduction to the Manual for information on monitoring and evaluation.

.9 Enquiries

Enquiries should be directed to the Real Property and Accommodation Group, Policy Implementation and Review Division, the Administrative Policy Branch, Treasury Board.

.7.5 Autres dispositions

Les droits d'usage doivent comporter des dispositions concernant l'aliénation des ouvrages et la remise en état du lieu après l'installation des ouvrages et à l'expiration du droit d'usage.

Les octrois d'un droit d'usage doivent comprendre des accords relatifs au versement d'une indemnité. Les ministères devraient faire appel au ministère de la Justice pour les accords particuliers prévoyant le versement d'une indemnité dans le cas des octrois de droits d'usage à l'égard des oléoducs et gazoducs. Les droits d'usage de ce genre ne peuvent être mis à exécution sans l'autorisation de ce ministère.

.7.6 Descriptions

Les ministères doivent demander aux concessionnaires éventuels de leur fournir des levés de terrains et les descriptions légales, établis par des arpenteurs fédéraux ou provinciaux compétents, des droits d'usage demandés.

Les octrois d'un droit d'usage doivent décrire en détail le but de ce droit et préciser qu'il se limite à cette fin. Ils devraient également renfermer les dispositions voulues pour permettre au concessionnaire d'avoir accès au terrain visé par le droit d'usage. La description doit permettre de contrôler l'utilisation actuelle et future du terrain faisant l'objet du droit d'usage. Elle est également essentielle pour déterminer la durée d'utilisation des ouvrages, leur valeur marchande, la durée du droit d'usage octroyé et prévoir d'autres dispositions concernant, par exemple, la remise en état du lieu et l'aliénation des ouvrages.

.8 Contrôle et évaluation

Voir la section intitulée "Mesures de contrôle" dans l'introduction du Manuel pour des renseignements concernant le contrôle et l'évaluation.

.9 Demandes de renseignements

Adresser toute demande de renseignements au Groupe des biens immeubles et des locaux, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Disposal of surplus real property

The procedure by which departments dispose of surplus real property is in two steps as described hereunder. The forms are available from DSS.

.1 Step 1: Notice of excess real property

As soon as a department recognizes that a real property will, at some date in the future, become surplus to its program needs, it shall complete a Notice of Excess Crown Property form and forward it to: Head, Central Real Property Inventory, Department of Public Works.

The date of notification shall be the date on which the form is sent by the department. The forecast surplus date shall be the date on which the department expects that the real property will, in fact, become surplus to its program needs. It is also the date upon which the department would wish to be relieved of the responsibility for the management and control of the real property.

The Notice of Excess Crown Property should be submitted at least 90 days before the forecast surplus date. When the real property requires extensive resources for administration and maintenance (for example, a large property with numerous buildings which require heat, light and protection), the Department of Public Works may request more than 90 days advance notice of the need to accept the responsibility for its management and control. Where little or no resources are required, arrangements may be made with DPW to accept the responsibility in less than 90 days after their receipt of the Notice.

In some cases, the disposition of the real property will be known early enough that responsibility for it need not be transferred to DPW at all. It can be transferred directly to the next department to have administration, control, and right of use of it or to the next owner.

On receipt of a Notice of Excess Crown Property, DPW shall immediately send a copy to the Secretary, TBAC/FLM. DPW shall also circulate the information to the appropriate federal departments and agencies. They shall complete the Notification of Interest in Excess Crown Property form to indicate whether or not they have an interest in the property and return it to DPW within 30 days of its date of issue.

DPW shall then submit an appropriate recommendation to the TBAC/FLM on the future disposition of the property, taking into account any expressions of interest by departments.

Aliénation des biens immobiliers excédentaires

La marche à suivre selon laquelle les ministères disposent de leurs biens immobiliers excédentaires comporte les deux étapes suivantes. On peut obtenir les formules auprès du MAS.

.1 Étape 1: Avis de bien immobilier excédentaire

Dès qu'un ministère juge qu'un bien immobilier deviendra éventuellement excédentaire à ses besoins, il remplit la formule intitulée "Avis de bien immobilier excédentaire de la Couronne" et la fait parvenir à l'adresse suivante: Directeur, Répertoire immobilier central, Ministère des Travaux publics.

La date de l'avis doit être la date à laquelle la formule est envoyée par le ministre. La date prévue de l'excédent doit être la date à laquelle le ministère s'attend que le bien immobilier deviendra excédentaire à ses besoins. Il s'agit également de la date à laquelle il voudrait être relevé de sa responsabilité pour l'administration et le contrôle du bien immobilier.

La formule Avis de bien immobilier excédentaire de la Couronne devrait normalement être envoyée au moins 90 jours avant la date prévue de l'excédent. Lorsque le bien immobilier (p. ex. un grand terrain comprenant de nombreux bâtiments qui ont besoin de chauffage, d'éclairage et de protection) requiert des ressources importantes pour son administration et son entretien, le MTP peut demander une prorogation du préavis signalant la nécessité de prendre en charge l'administration et le contrôle. Lorsque seules des ressources négligeables sont nécessaires, on pourra demander au MTP d'accepter la responsabilité moins de 90 jours après la réception de l'avis.

Dans certains cas, on connaît assez tôt l'intention d'aliéner un bien immobilier pour qu'il ne soit pas nécessaire d'en transférer la responsabilité au MTP. Elle peut être transférée directement au prochain ministère dont relèveront l'administration, le contrôle et le droit d'utilisation ou au prochain propriétaire.

Sur réception de l'avis de propriété excédentaire, le MTP doit immédiatement en envoyer une copie au secrétaire du CCCT/GFF. Le MTP doit également diffuser les renseignements aux ministères et aux organismes appropriés. Dans un délai de 30 jours, ceux-ci devront remplir la formule intitulée "Avis d'intérêt à l'égard d'un bien immobilier excédentaire de la Couronne" et y indiquer si oui ou non ce bien immobilier les intéresse, puis la retourner au MTP.

Le MTP fera alors parvenir les recommandations qui s'imposent au CCCT/GFF quant à l'aliénation du bien immobilier excédentaire, compte tenu de toute manifestation d'intérêt de la part des ministères.

.2 Step 2: Report of surplus real property

When the department confirms that the real property is, in fact, surplus to its requirements, it shall complete the Report of Surplus: Lands and Buildings form and forward it to: Property Disposal Section, Property Services Branch, Department of Public Works.

All further action to complete the disposal shall then be handled by DPW Property Disposal Section in accordance with the *Surplus Crown Assets Act*.

.2 Étape 2: Rapport de biens immobiliers excédentaires

Dès que le ministère confirme que le bien immobilier est excédentaire à ses besoins, il doit remplir la formule "Rapport de biens immobiliers excédentaires: terrains et bâtiments" et la faire parvenir à l'adresse suivante: Section de l'aliénation des biens immobiliers, Direction de l'immobilier, Ministère des Travaux publics.

Toute mesure subséquente visant l'aliénation sera prise par la Section de l'aliénation des biens immobiliers (MTP) conformément aux termes de la *Loi sur les biens de surplus de la Couronne*.

CAI
T15
-A26

Chapter 120

Accommodation and accommodation services

September 1984

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	4
.1.4	Definitions	4
.2	Accommodation and accommodation services acquisition	5
.2.1	Directives and guidelines	5
.3	Treasury Board responsibilities	6
.3.1	General	6
.3.2	Support of program activities	6
.3.3	Particular cases	7
.3.4	CSRBS Secretariat	7
.4	DPW roles and responsibilities	7
.4.1	Statutory, regulatory and policy restraint	7
.4.2	Support of the Treasury Board	8
.4.3	Building operating guidelines	8
.4.4	Office accommodation cost minimization	8
.4.5	Leased office accommodation cost limits	9
.4.6	Building quality classification	10
.5	Departmental roles and responsibilities	10
.5.1	Authority limits	10
.5.2	Treasury Board submissions	12
.5.3	Combined submissions	12
.5.4	Special authorities	12
.5.5	Minimization of office accommodation	12
.5.6	Unauthorized balances	13

Chapitre 120

Locaux et services connexes

Septembre 1984

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Définitions	4
.2	Obtention des locaux et des services connexes	5
.2.1	Directives et lignes directrices	5
.3	Responsabilités du Conseil du Trésor	6
.3.1	Généralités	6
.3.2	Soutien des programmes	6
.3.3	Cas particuliers	7
.3.4	Secrétariat du CESC	7
.4	Rôles et responsabilités de MTP	7
.4.1	Contraintes des lois, des règlements et de la politique	7
.4.2	Appui du Conseil du Trésor	8
.4.3	Lignes directrices sur l'exploitation des immeubles	8
.4.4	Minimisation des coûts des locaux à bureaux	8
.4.5	Limites des coûts de location des locaux à bureaux	9
.4.6	Classification de la qualité des immeubles	10
.5	Rôles et responsabilités des ministères	10
.5.1	Limites des pouvoirs	10
.5.2	Présentations au Conseil du Trésor	11
.5.3	Présentations groupées	12
.5.4	Pouvoirs spéciaux	12
.5.5	Réduction du nombre de bureaux	12
.5.6	Espace non autorisé	13

120

Accommodation services

- .6 Office accommodation planning 14**
 - .6.1 Quantity 14
 - .6.2 Quality 15
 - .6.3 Early notification 15
 - .6.4 Requisitions to DPW 15
 - .6.5 Pre-occupancy work schedule 16
 - .6.6 Layout 17
- .7 Alterations and improvements during occupancy 17**
- .8 Life safety 17**
- .9 Agreements 18**
 - .9.1 Directives and guidelines 18
- .10 Centre for Office Environment Control 18**
- .11 Accommodation management information system 19**
 - .11.1 Directives and guidelines 19
- .12 Process diagram 20**
- .13 Monitoring 20**
- .14 Consultation with staff associations 20**
- .15 Enquiries 20**

Appendices

- A Fit-Up Guidelines and Cost Limits (separately bound)
- B Space measurement 21
- C Building quality classifications 23
- D Office Accommodation Control Limit (separately bound)
- E Guidelines for submissions 25
- F DPW space categories 28
- G Micro-electronic equipment 31
- H Centre for Office Environment Control 32
- J Accommodation Management Information System display 33
- K Accommodation Management Information Report summary 37
- L Process diagram 41

120

Locaux et services connexes

- .6 Planification des locaux à bureaux 14**
 - .6.1 Quantité 14
 - .6.2 Qualité 15
 - .6.3 Communication anticipée des besoins 15
 - .6.4 Demandes adressées à MTP 15
 - .6.5 Calendrier des travaux précédant l'occupation 16
 - .6.6 Plan d'aménagement 16
- .7 Modifications et améliorations en cours d'occupation 17**
- .8 Sécurité de la vie 17**
- .9 Conventions d'occupation 18**
 - .9.1 Directives et lignes directrices 18
- .10 Centre de contrôle environnemental des bureaux 18**
- .11 Système intégré de gestion des locaux 19**
 - .11.1 Directives et lignes directrices 19
- .12 Diagramme du processus 20**
- .13 Surveillance 20**
- .14 Consultations avec les associations d'employés 20**
- .15 Demandes de renseignements 20**

Appendices

- A Lignes directrices sur l'aménagement et limites des coûts (relié séparément)
- B Mesure de l'espace 21
- C Classification de la qualité des immeubles 23
- D Limite de contrôle des bureaux (relié séparément)
- E Lignes directrices sur les présentations au Conseil du Trésor 25
- F Catégories d'espace de MTP 28
- G Matériel micro-électronique 31
- H Centre de contrôle environnemental des bureaux
- J Relevé sommaire - Système intégré de gestion des locaux 35
- K Rapport sommaire - Système intégré de gestion des locaux 39
- L Diagramme du processus 46

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

.1.1.1 *It is the policy of the government* that office accommodation be only sufficient in quantity and quality and be located so as to meet program needs, taking into consideration the practices of other large public and private sector bodies in Canada, the need to minimize the cost of the operational activities of the department occupying the accommodation, and the need for the Department of Public Works (DPW) to obtain best value for the expenditures of the government and minimize the cost of the DPW accommodation inventory as a whole. When accommodation is provided by DPW, departments and DPW are required to enter into formal written agreements in respect of that accommodation and any accommodation services provided by DPW in respect of it. DPW is also required to maintain an accommodation management information system in respect of the accommodation it provides.

.1.2 Application

.1.2.1 The policy applies to all departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act* and to branches designated as departments for purposes of the Act with respect to:

- (a) accommodation provided by DPW to itself and to other departments; and
- (b) office accommodation provided by other departments to themselves and to other departments.

In case (b) above, the departments concerned retain the authority to grant the approvals reserved to DPW and the Treasury Board and the authority to establish whatever mechanisms they deem appropriate to carry out the provisions of the policy, e.g. to grant senior level approvals, apply directives and guidelines and maintain reporting systems.

.1.2.2 Many provisions which apply only to office accommodation reflect principles applicable to all accommodation. Examples include the provision by DPW of advice on planning norms and practices, cost minimization, communicating with suppliers, avoidance of restriction of the competitive process and early notification of requirements. Departments should apply the principles to all accommodation as appropriate.

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

.1.1.1 *Le gouvernement a pour politique* de fournir aux ministères des locaux à bureaux qui satisfassent à des normes quantitatives et qualitatives minimales et qui soient situés à des endroits qui permettent de répondre aux besoins de leurs programmes, en tenant compte des pratiques des autres grands organismes des secteurs public et privé du Canada, de la nécessité de réduire au minimum les coûts des activités du gouvernement et de permettre au Ministère des Travaux publics (MTP) d'obtenir la meilleure valeur pour leurs dépenses et de minimiser les coûts de tous les locaux. Les locaux et les services connexes fournis par MTP seront assujettis à des conventions d'occupation. MTP doit tenir un système intégré de gestion des locaux qu'il fournit.

.1.2 Champ d'application

.1.2.1 La politique s'applique aux ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'aux directions qui sont des ministères aux fins de cette loi, et concerne:

- a) les locaux fournis par MTP à lui-même et à d'autres ministères; et
- b) les bureaux fournis par d'autres ministères à eux-mêmes et à d'autres ministères.

Dans le cas b), les ministères intéressés conservent le pouvoir de donner les approbations réservées à MTP et au Conseil du Trésor et le pouvoir de prendre les mesures qui leur semblent nécessaires pour appliquer cette politique, p. ex. donner des approbations de niveau supérieur, appliquer des directives et lignes directrices et tenir des systèmes de rapports.

.1.2.2 Plusieurs dispositions qui s'appliquent seulement aux bureaux s'inspirent des principes qui s'appliquent à tous les locaux, notamment ceux qui concernent des questions telles que la prestation par MTP d'avis sur les normes et les pratiques de planification, la minimisation des coûts, la communication avec les fournisseurs, la non-ingérence dans le processus concurrentiel et la communication anticipée des besoins. Les ministères doivent appliquer ces principes à tous les locaux touchés.

.1.2.3 Des exemplaires de ce chapitre sont remis aux organismes énumérés aux annexes C et D de la *Loi sur l'administration financière*.

.1.3 Autorisations et annulations

Cette politique a été approuvée par le Conseil du Trésor en vertu de l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*, qui lui confère le droit de se pronon-

.1.2.3 Copies of this chapter are provided to agencies listed in Schedules C and D of the *Financial Administration Act*.

.1.3 Authorities and cancellations

This policy was approved by the Treasury Board under Section 5 of the *Financial Administration Act* by which the Treasury Board may act on all matters relating to general administrative policy in the Public Service of Canada. Treasury Board circular letters 1982-48, 1983-38, 1983-66, and 1984-41 are cancelled.

.1.4 Definitions

Accommodation: land, especially space, provided (or available to be provided) by methods other than the transfer of its administration and control to a department for the purposes of its program.

Accommodation services: services such as fit-up, alterations and improvements during occupancy and office accommodation design and layout provided in relation to accommodation.

Average salary: the average of the actual salaries of the office accommodation population on the date of the request for the office accommodation or, in the case of average salaries used in Treasury Board submissions, the dates upon which the submissions are signed.

Note: If a departmental accounting system is such that the average salary of an office population cannot conveniently be calculated, then the salary of the next larger office population for which an average can be calculated may be used. For example, if the office accommodation population consists of the employees of a small division in a branch and its average salary cannot be conveniently calculated, the average salary of the employees of the branch may be used.

Base Building: finished floors and bearing, demising and enclosing walls and ceilings and building systems consistent with the designed function of the building, its age and location. In the case of office accommodation, it also includes window coverings and primary identification signage.

Department: all departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act* and branches designated as departments for the purposes of that Act.

Fit-up: alterations and improvements to the base building and to building systems including demolition, to prepare the accommodation for occupancy. See also Appendix A.

cer sur toutes les questions relatives à la politique générale d'administration de la Fonction publique du Canada. Les circulaires 1982-48, 1983-38, 1983-66 et 1984-41 du Conseil du Trésor sont annulées.

.1.4 Définitions

Local: le terrain, spécialement l'espace, qui est ou sera fourni par des méthodes autres que le transfert de son administration et de son contrôle, à un ministère pour les besoins de son programme.

Services connexes: les services tels l'aménagement, la réfection et l'amélioration pendant l'occupation et les services relatifs à l'agencement des bureaux.

Traitement moyen: la moyenne des traitements des occupants des bureaux à la date de la demande de locaux ou, s'il s'agit des traitements moyens indiqués dans les présentations au Conseil du Trésor, aux dates de signature des présentations.

Nota: Si le système de comptabilité du ministère est tel qu'il n'est pas facile de calculer le traitement moyen des occupants des bureaux, on peut utiliser le traitement moyen des employés de l'entité administrative située au niveau immédiatement supérieur dans la hiérarchie du ministère. Par exemple, si les occupants sont les employés d'une petite division d'une direction et s'il est difficile de calculer leur traitement moyen, on peut utiliser celui des employés de la direction.

Bâtiment de base: les planchers finis, les murs porteurs, mitoyens et périphériques, les plafonds et les systèmes connexes conformément à la fonction du bâtiment, son âge et son lieu. Pour les locaux à bureaux l'habillage des fenêtres et les panneaux identificateurs principaux sont aussi inclus.

Ministère: tout ministère ou organisme énuméré aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi que toute direction désignée comme ministère aux fins de cette loi.

Aménagement: la modification ou l'amélioration d'un bâtiment de base et des systèmes connexes y compris la démolition en vue de son occupation. Voir aussi l'appendice A.

Lieu: l'endroit, le district, le quartier, la zone urbaine, selon le cas.

Bureau: l'espace de travail, d'accès interne, de circulation et l'espace auxiliaire. L'espace auxiliaire comprend les locaux réservés aux entrevues, à la formation, aux réunions, aux conférences, aux repas, au matériel électronique non spécialisé, au matériel de traitement des données, aux télécommunications, à la bibliothèque, au courrier, à l'entreposage, à la dactylographie, au traite-

Locality: place, district, neighbourhood, urban area as appropriate to the circumstances.

Office accommodation: workstation space, internal access and circulation and support space. Support space includes: interview rooms, training rooms, meeting rooms, boardrooms, lounges, lunchrooms and public reading rooms, non-dedicated microelectronic equipment workstation space and electronic data processing, telecommunication, library, mail, storage, typing, word processing, waiting, reception, display, copying, drafting and graphics areas and any other space not included in workstation, access or circulation space.

Office accommodation population: all persons occupying office accommodation *but not including:*

- (a) persons such as shift workers occupying, at different times, the same workstation space as persons who have been included in the office accommodation population;
- (b) persons, such as those employed to handle peak workloads, whose employment is expected to last less than one year;
- (c) persons who do not have an office furniture entitlement, such as those who work outdoors; and
- (d) persons retained on contract.

Rentable space: See Appendix B.

Usable space: See Appendix B.

.2 Accommodation and accommodation services acquisition

.2.1 Directives and guidelines

.2.1.1 Departments shall acquire office accommodation from DPW except where it is self-occupied office accommodation which is an integral part of a non-office facility under the administration and control of the department.

.2.1.2 Departments shall acquire other accommodation in the National Capital Region from DPW except where it is an integral part of a facility such as is described above.

.2.1.3 Departments shall request accommodation services in respect of accommodation provided by DPW only from DPW or as otherwise agreed to by DPW.

ment de textes, aux personnes qui attendent, aux réceptionnistes, à la reprographie, au dessin et à l'illustration ainsi que les foyers, les salles de lecture publiques, les salons d'exposition et tout autre espace qui n'est pas compris dans l'espace de travail, d'accès ou de circulation.

Occupants des bureaux: le personnel occupant ces locaux, à l'exclusion:

- a) des employés tels ceux qui travaillent par postes et qui occupent, à différents moments, le même espace de travail que les employés comptés parmi les occupants des bureaux;
- b) les personnes recrutées pour faire le travail excédentaire et dont l'emploi devrait durer moins d'un an;
- c) les employés qui n'ont pas besoin de mobilier de bureau, tels ceux qui travaillent à l'extérieur; et
- d) les personnes recrutées par contrat.

Espace louable: Voir l'appendice B.

Espace utilisable: Voir l'appendice B.

.2 Obtention des locaux et des services connexes

.2.1 Directives et lignes directrices

.2.1.1 Les ministères doivent s'adresser à MTP pour obtenir des bureaux, sauf si les bureaux font partie intégrante d'une installation qui relève d'un ministère qui occupe lui-même ces bureaux.

.2.1.2 Les ministères doivent s'adresser à MTP pour obtenir toutes les sortes de locaux dans la région de la capitale nationale, sauf si les locaux font partie intégrante d'une installation mentionnée ci-dessus.

.2.1.3 Les ministères doivent obtenir de MTP les services connexes pour les locaux fournis par ce dernier par MTP ou par une autorité agréée par lui.

.2.1.4 Les ministères peuvent bien sûr obtenir de MTP des locaux et de services autres que ceux mentionnés ci-dessus.

.2.1.4 Departments may, of course, acquire accommodation and accommodation services other than the above from DPW.

.3 Treasury Board responsibilities

.3.1 General

The Treasury Board acting on its responsibility for general administrative policy in the public service of Canada is responsible for:

- (a) establishing the administrative policies of the government;
- (b) ensuring that an adequate control framework for the policies is in place;
- (c) ensuring that the policy provisions are supportive of the program activities of departments or service to the public;
- (d) ensuring that all limits and guidelines are up-to-date and leave as much authority as possible with departmental officials;
- (e) dealing promptly with submissions;
- (f) providing, through the Treasury Board Advisory Committee on the Provision of Accommodation and Services, a forum through which departments might air their concerns and advise the Treasury Board Secretariat on matters related to real property and accommodation and the services related to them;
- (g) dealing promptly, through its Secretariat, with all requests for interpretations of its policies and the resolution of differences of opinion as to interpretations of its policies; and
- (h) providing, through the Common Services Review Board (CSRB), a senior level forum independent of the Treasury Board Secretariat (TBS) through which questions and differences of opinion in respect of the provision of goods and services by common service organizations may be resolved and advice in respect of such questions provided.

.3.2 Support of program activities

Deputy heads are requested to inform the Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, TBS of any opportunity to provide or revise provisions, limits and guidelines so that they better support the program activities of departments or service to the public. Such notifications will, of

.3 Responsabilités du Conseil du Trésor

.3.1 Généralités

Le Conseil du Trésor est responsable de l'application générale de la politique administrative dans la Fonction publique du Canada et doit:

- a) établir les politiques administratives fédérales;
- b) s'assurer qu'un cadre de contrôle adéquat des politiques est en place;
- c) s'assurer que les politiques appuient les programmes des ministères ou le service au public;
- d) s'assurer que les limites et lignes directrices sont à jour et laissent le plus de latitude possible aux agents ministériels;
- e) traiter rapidement les présentations;
- f) former, par l'intermédiaire du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur l'approvisionnement des locaux et services, un forum où les ministères pourront débattre leurs problèmes et donner au Secrétariat du Conseil du Trésor leur avis sur des questions qui traitent des biens immobiliers, des locaux et des services connexes;
- g) s'occuper, par l'intermédiaire du Secrétariat, rapidement des demandes d'interprétation des politiques et trancher en cas de divergence d'opinion; et
- h) former, par l'intermédiaire du Conseil d'examen des services communs (CESC), un forum d'agents supérieurs indépendant du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui étudiera les questions et les divergences d'opinion sur la prestation des biens et des services par les organismes de services communs et se prononcera à leur sujet.

.3.2 Soutien des programmes

Les sous-chefs doivent aviser le sous-secrétaire de la Direction de la politique administrative du SCT quand il faut instaurer ou modifier des dispositions, des limites et des lignes directrices pour améliorer les programmes ministériels ou le service au public. Les agents du ministère continueront d'aviser à cette fin le Comité consultatif du Conseil du Trésor sur l'approvisionnement des locaux et services.

course, continue to be provided by departmental officials at the Treasury Board Advisory Committee on the Provision of Accommodation and Services.

.3.3 Particular cases

If a department and DPW in any particular case cannot satisfy themselves that the accommodation or accommodation service that DPW proposes to provide is in conformity with this policy, or the department cannot satisfy itself that it would fulfill its program need, the advice of TBS should be sought or a submission to Treasury Board (TB) should be made seeking a resolution.

.3.4 CSRB Secretariat

If questions similar to the above arise in respect of the Common Services Policy the advice of the CSRB Secretariat should be sought.

.4 DPW roles and responsibilities

.4.1 Statutory, regulatory and policy restraint

.4.1.1 In accordance with the Common Services Policy, Chapter 303, DPW as a common services organization has as its primary role the provision to departments of accommodation and accommodation services that are in accordance with statutes, regulations and policy. DPW is responsible to scrutinize requisitions for accommodation and accommodation services and layouts, taking into consideration all information that comes to its attention, including that provided by departments at the direction of the Treasury Board and the observations of its own officials, and to advise departments of any aspects that do not appear to be in accordance with statutes, regulations or policy. *If, upon receipt of such advice, a department does not revise its requirement or layout, or clarify it in a way that demonstrates that it is in accordance with statutes, regulations and policy DPW shall advise the department that DPW is not permitted to act on it.*

.4.1.2 In advising departments how to meet the requirements of this policy, DPW is not expected to analyse work processes, file retention criteria, the use of centralized versus individual filing, or the number and seating requirement of meeting and reception areas. DPW is, however, expected to advise on professional norms and practices and the practices of other large public and private sector bodies in Canada that might enable departments to

.3.3 Cas particuliers

Si un ministère et MTP estiment que le local ou le service connexe que MTP envisage de fournir n'est pas conforme à cette politique ou si le ministère estime qu'ils ne répondent pas aux besoins de ses programmes, il faut demander l'avis du SCT ou demander au Conseil du Trésor (CT), au moyen d'une présentation, de décider.

.3.4 Secrétariat du CESC

Si des questions semblables à celles mentionnées ci-dessus se posent à l'égard de la politique sur les services communs, il faut demander l'avis du Secrétariat du CESC.

.4 Rôles et responsabilités de MTP

.4.1 Contraintes des lois, des règlements et de la politique

.4.1.1 Conformément à la politique sur les services communs exposée dans le chapitre 303, MTP, en tant qu'organisme de services communs, doit, principalement, fournir aux ministères des locaux et des services connexes conformes aux lois, aux règlements et à la politique. Il doit examiner les demandes de locaux et de services connexes et les plans d'aménagement qui lui sont présentés en tenant compte de tous les renseignements à sa disposition, y compris ceux fournis par les ministères à la demande du Conseil du Trésor et les observations de ses propres agents, et conseiller les ministères sur les demandes et les plans d'aménagement qu'il n'estime pas conformes aux lois, aux règlements ou à la politique. *Si, après avoir été ainsi conseillé, un ministère ne modifie pas sa demande ou son plan d'aménagement ou ne prouve pas qu'ils sont conformes aux lois, aux règlements et à la politique, MTP doit l'informer qu'il ne peut y donner suite.*

.4.1.2 En conseillant les ministères au sujet des exigences de cette politique, MTP n'a pas à analyser les méthodes de travail, les critères de conservation des dossiers, l'utilisation de dossiers centralisés au lieu de dossiers personnels ou le nombre de sièges placés dans les salles de réunion et de réception. Il doit par contre indiquer les normes et pratiques professionnelles pertinentes et les méthodes des grands organismes des secteurs public et privé canadiens qui seraient susceptibles de permettre aux ministères de mener leurs activités de la façon la plus conforme à cette politique.

accommodate their activities closely in accordance with this policy.

.4.2 Support of the Treasury Board

To fulfill its advisory role both to central management and to departments as required by the Common Services Policy, *DPW shall also:*

(a) *maintain the Accommodation Management Information System;*

(b) *advise TBS whether the control framework for this policy continues to be appropriate, including particularly the Office Accommodation Control Limit, the Senior Officials Maximum Office Size Limits, the Leased Office Accommodation Cost Limits, the Fit-up Cost Limits, the Fit-up Guidelines and the Building Operating Guidelines;*

(c) *propose to TBS for recommendation to the Treasury Board, adjustments in the above control framework and new or revised limits as appropriate;*

(d) *provide to departments and the Treasury Board, advice on office accommodation planning norms and practices, architectural, engineering and construction norms and the practices of other large public and private sector bodies in Canada.*

.4.2.2 TBS may request DPW to provide the above advice in particular cases, such as those in TB submissions seeking approval of office accommodation in excess of the Office Accommodation Control Limit, approval of restrictions that might impede the receipt of competitive tenders, or approval to exceed the Fit-Up Cost Limits.

.4.3 Building operating guidelines

The Building Operating Guidelines, approved by TB, describe the policies and practices of the government in respect of the operation of the building systems providing heat, air-conditioning, ventilation and lighting. Copies are available from DPW.

.4.4 Office accommodation cost minimization

.4.4.1 Departments are required to review their Summary Accommodation Management Information Reports and submit to DPW by August 30th each year a report of possible opportunities to reduce any excessive quantities of office accommodation to the level required by this policy. *DPW shall:*

.4.2 Appui du Conseil du Trésor

Pour remplir son rôle consultatif auprès de la gestion centrale et des ministères comme l'exige la politique sur les services communs, *MTP doit:*

a) *tenir le système intégré de gestion des locaux;*

b) *indiquer au SCT si le cadre de contrôle de cette politique continue d'être pertinent, plus particulièrement en ce qui concerne la limite de contrôle des bureaux, la taille maximale des bureaux des agents supérieurs, les coûts maximaux des bureaux loués, les coûts maximaux d'aménagement et les lignes directrices sur l'aménagement et l'exploitation des immeubles;*

c) *proposer au SCT, pour recommandation au Conseil du Trésor, des rajustements au cadre de contrôle ci-dessus accompagnés de limites nouvelles ou modifiées;*

d) *fournir aux ministères et au Conseil du Trésor des avis sur les normes et les pratiques de planification des bureaux, les normes d'architecture, de génie et de construction; et les pratiques d'autres grands organismes des secteurs public et privé du Canada.*

.4.2.2 Le SCT peut demander l'avis de MTP dans des cas particuliers, notamment lorsque des ministères demandent au CT l'autorisation d'occuper des locaux à bureaux qui dépassent la limite de contrôle pertinente, d'approuver des conditions qui pourraient écarter des soumissionnaires, ou d'autoriser des frais d'aménagement supérieurs aux limites.

.4.3 Lignes directrices sur l'exploitation des immeubles

Les lignes directrices sur l'exploitation des immeubles sont approuvées par le CT et décrivent les politiques et les pratiques fédérales concernant l'exploitation des systèmes de chauffage, de climatisation, de ventilation et d'éclairage des immeubles. Il faut s'adresser à MTP pour obtenir des exemplaires de ces lignes directrices.

.4.4 Minimisation des coûts des locaux à bureaux

.4.4.1 Les ministères sont tenus d'examiner leurs rapports sommaires sur le système intégré de gestion des locaux et de présenter à MTP, au plus tard le 30 août, un rapport annuel sur les mesures que l'on pourrait prendre pour ramener le nombre de bureaux vers le nombre prescrit par cette politique. *MTP doit:*

a) *avec l'avis des ministères, dresser des plans de minimisation des coûts pour coordonner les*

- (a) *develop, in consultation with departments, cost minimization plans to coordinate the actions to be taken in particular localities to realize the above opportunities;*
- (b) *identify and pursue all other possible opportunities; and*
- (c) *present to the Treasury Board each year as part of its Spring MYOP a consolidation of the plans for each locality for which there are such plans, displaying them by department.*

.4.4.2 *DPW, in seeking to minimize the cost of office accommodation, shall among other actions:*

- (a) *negotiate with departments occupancy expiry dates which facilitate or reflect consolidation schedules;*
- (b) *negotiate occupancy expiry dates in accord with DPW leasing strategies;*
- (c) *propose relocations to departments in order to:*
 - *minimize the total amount of office accommodation; and*
 - *provide for new and increased occupancies within existing office accommodation;*
- (d) *not lease office accommodation when other office accommodation which meets the requirement described in the requisition is available in the inventory;*
- (e) *pursue with departments, when requests for any additional office accommodation are received, the possibility of first reducing any excessive holdings in the same localities;*
- (f) *include lower-cost areas and non-core areas in searches for office accommodation;*
- (g) *plan and schedule maintenance, renovations and disposals so as to minimize vacancies; and*
- (h) *select the office accommodation to be offered to departments, suggesting alternatives if possible, so as to reduce under-utilized areas and facilitate expansions and reductions.*

.4.5 **Leased office accommodation cost limits**

.4.5.1 *In order to restrain the costs of leased office accommodation, DPW is required to obtain Treasury Board approval before entering into leases for office accommodation at costs in excess of limits established from time to time by the Tre-*

mesures à prendre, en des lieux particuliers, pour réaliser les mesures ci-dessus;

b) *déterminer et prendre toutes les autres mesures possibles; et*

c) *présenter au Conseil du Trésor, dans son POP du printemps, un relevé des plans de chaque lieu pour lequel ces plans existent en les groupant par ministère.*

.4.4.2 *Pour minimiser les coûts des locaux à bureaux, MTP doit notamment:*

- a) *négoier avec les ministères des dates d'expiration des conventions d'occupation qui facilitent ou respectent les calendriers de regroupement des plans;*
- b) *négoier les dates d'expiration des conventions d'occupation conformément aux stratégies de location de MTP;*
- c) *proposer d'autres locaux aux ministères afin:*
 - *de minimiser l'espace utilisé; et*
 - *d'augmenter le taux d'occupation des locaux existants;*
- d) *refuser de louer des bureaux quand d'autres bureaux répondant aux besoins énoncés dans la demande du ministère figurent à l'inventaire;*
- e) *proposer aux ministères qui demandent des bureaux supplémentaires d'utiliser d'abord les bureaux excédentaires dans le même lieu;*
- f) *chercher des locaux à bureaux dans les endroits où les coûts sont modérés et qui sont plus loin du centre ville;*
- g) *planifier l'entretien, la rénovation et la cession des locaux pour qu'il y ait le moins possible de bureaux vides; et*
- h) *offrir des locaux à bureaux aux ministères et leur proposer si possible des solutions de rechange afin de réduire la sous-utilisation et de faciliter les expansions et les réductions.*

.4.5 **Limites des coûts de location des locaux à bureaux**

.4.5.1 *Pour limiter les coûts de location des locaux à bureaux, MTP doit obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor avant de signer des baux prévoyant des loyers supérieurs aux limites fixées par le Conseil du Trésor. MTP doit indiquer aux agents des ministères la limite qui s'applique à chaque cas particulier.*

.4.5.2 *Les limites s'appliquent à tous les coûts d'occupation des locaux, y compris le loyer, les frais d'aménagement, de déménagement, d'enregistrement des baux et les honoraires des experts-conseils, pendant la durée de*

sury Board. DPW will inform departmental officials of the limit that would apply to any particular requirement.

.4.5.2 The limits apply to all costs incurred to bring about the occupancy, including the cost of rent, fit-up, moving, consultants' services and lease registration, etc., all reflected over the lesser of the term of the lease or 5 years.

.4.6 Building quality classification

In order to allow managers to review the appropriateness of buildings in relation to the activities accommodated within them, DPW shall classify buildings in which office accommodation is located into quality classes in accordance with Appendix C.

.5 Departmental roles and responsibilities

.5.1 Authority limits

(a) *Departments shall not communicate with suppliers concerning present or prospective lease requirements for accommodation unless authorized to do so by DPW.*

(b) *Fit-up of office accommodation shall not result in costs which exceed the fit-up cost limits or quality levels which exceed the fit-up guidelines referred to in Appendix A.*

(c) *Alterations and improvements during occupancy shall not result in a quality of office accommodation higher than that permitted by the fit-up guidelines referred to in Appendix A.*

(d) *No alterations or improvement project during occupancy shall result in costs which exceed the fit-up cost limit applicable to the fit-up of general offices previously occupied by a department.*

(e) *Except as indicated below departments shall not occupy or continue to occupy office accommodation in excess of their departmental authorities under the Office Accommodation Control Limit in Appendix D.*

If the quantity of office accommodation is 400 square metres or less, and DPW is of the opinion that this quantity is in accordance with this policy, then occupancy is within departmental authority. If the office accommodation is an expan-

chaque bail ou pendant cinq ans, selon la période la plus courte.

.4.6 Classification de la qualité des immeubles

Pour aider les gestionnaires à déterminer si les immeubles conviennent aux activités des ministères, MTP doit attribuer, conformément à l'appendice C, une cote de qualité aux immeubles qui abritent des bureaux.

.5 Rôles et responsabilités des ministères

.5.1 Limites des pouvoirs

a) *Les ministères ne doivent pas consulter des fournisseurs au sujet de leurs besoins immédiats ou éventuels en locaux à moins d'y être autorisés par MTP.*

b) *L'aménagement des bureaux ne doit pas donner lieu à des coûts dépassant les limites prescrites ni établir un degré de qualité supérieur aux cotes qui sont indiquées dans les lignes directrices sur l'aménagement mentionnées à l'appendice A.*

c) *Les modifications et les améliorations apportées pendant l'occupation des bureaux ne doivent pas améliorer la qualité plus qu'il n'est permis dans les lignes directrices sur l'aménagement mentionnées à l'appendice A.*

d) *Les modifications et les améliorations apportées pendant l'occupation des bureaux ne doivent pas donner lieu à des coûts dépassant les limites des coûts d'aménagement applicables aux bureaux occupés précédemment par un ministère.*

e) *Sauf dans les cas indiqués ci-dessous, les ministères ne doivent pas occuper ou conserver un espace dépassant la limite de contrôle des bureaux figurant à l'appendice D.*

Les ministères dont les locaux à bureaux ont une surface de 400 mètres carrés ou moins peuvent, si MTP le juge conforme à la politique, occuper cette surface. Dans le cas de bureaux qui s'ajoutent aux bureaux existants, le critère des 400 mètres carrés vise la surface totale des bureaux supplémentaires et des bureaux existants.

sion of existing office accommodation, the 400 square metre figure shall apply to the sum of the existing and the additional office accommodation.

If DPW notifies a department, e.g. concerning the renewal of accommodation already occupied by the department, that in order to provide accommodation at minimum cost it must provide office accommodation that exceeds the department's authority under the Office Accommodation Control Limit, the occupancy of that accommodation is within the departmental authority.

(f) The offices of senior officials shall not exceed the following Senior Officials Office Size Limits:

**Usable Square
Metres**

Deputy heads of departments,
heads of agencies and equivalents.

37.0

ADMs, members of boards,
commissions and councils,
EX-5 and EX-4 positions and
equivalents.

28.0

EX-3 positions and equivalent
executive positions defined in
the Treasury Board Personnel
Management Manual.

23.0

EX-2 and EX-1 positions and
equivalent executive positions
defined in the Treasury Board
Personnel Management Manual.

18.5

(g) Requirements for office accommodation, including the specification of the location, shall not be defined in any way which would restrict the use of the competitive process or exclude minimum-cost alternatives.

(h) Departments shall not refuse office accommodation offered to them by DPW.

Experience has shown that difficulties sometimes arise in reconciling the department's view of its program needs and DPW's view of its obligation to provide office accommodation in accordance with this policy. *Where such difficulties persist to the point where the department feels that it may have to refuse the accommodation offered by DPW, the department should consult TBS.*

.5.1.1 Where costs subject to any of the above limits are accumulated in separate accounts, the

Quand MTP avise un ministère que pour réduire les coûts de location, il doit lui offrir des locaux (p. ex. en renouvelant le bail des bureaux déjà occupés par le ministère) dont la surface dépasse la limite de contrôle des bureaux, le ministère peut occuper ces bureaux.

f) Les bureaux des agents supérieurs ne doivent pas dépasser les surfaces suivantes:

**Mètres carrés
utilisables**

Sous-chefs de ministères, dirigeants
d'organismes et personnel équivalent.

37.0

Sous-ministres adjoints, membres de
conseils, de commissions et d'offices,
EX-5, EX-4 et personnel équivalent.

28.0

EX-3 et personnel équivalent indiqué
dans le Manuel de la gestion du
personnel du Conseil du Trésor.

23.0

EX-2, EX-1 et personnel équivalent
indiqué dans le Manuel de la gestion
du personnel du Conseil du Trésor.

18.5

g) Les ministères ne doivent pas indiquer leurs exigences, y compris l'emplacement, d'une façon qui restreindrait le recours à la concurrence ou qui exclurait les options les plus économiques.

h) Les ministères ne doivent pas refuser les bureaux offerts par MTP.

L'expérience a montré qu'il est parfois difficile de concilier le point de vue du ministère sur les besoins de ses programmes et celui de MTP sur son obligation de fournir des bureaux conformes à cette politique. *S'il semble que les difficultés persisteront et que le ministère refusera les bureaux proposés par MTP, le ministère devrait consulter le SCT.*

.5.1.1 Quand des coûts assujettis aux limites ci-dessus figurent dans des comptes séparés, le ministère intéressé doit les totaliser.

.5.2 Présentations au Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts aux limites ci-dessus prescrites. Mais, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les lignes directrices sur les présentations au Conseil du Trésor forment l'appendice E. Les approbations du

120 Accommodation services

department or departments concerned shall maintain a consolidated total.

.5.2 Treasury Board submissions

Treasury Board is prepared to permit certain deviations from the above authority limits. However, departments must obtain prior approval by means of a submission to the Treasury Board. Guidelines for making such submissions to the Treasury Board are attached as Appendix E. Treasury Board approvals remain valid as long as all the conditions reflected in the Treasury Board submission and decision letter remain unchanged.

.5.3 Combined submissions

.5.3.1 To help reduce the administrative burden on departments and the Treasury Board, DPW shall include in its submissions, wherever this is practicable requests for approval that would otherwise be sought separately by departments.

.5.3.2 If a department has an accommodation requirement that was not anticipated at the time DPW appropriations were requested, and for which funds are not available in DPW appropriations, the department should establish a reserve allotment in its own budget and DPW should seek Supplementary Estimates in an equal amount. In such cases, a joint submission by DPW and the department is appropriate.

.5.4 Special authorities

A department should make a TB submission seeking special authority whenever this would enable it to increase its flexibility. Such authorities might cover requirements that occur in a number of locations such as employment and immigration offices, or that occur periodically such as income tax processing activities. They might consist of, for example, standing authorities to exceed the Office Accommodation Control Limit or the Fit-Up Cost Limits.

.5.5 Minimization of office accommodation

Departments shall review their Accommodation Management Information System (AMIS) Reports and submit to DPW not later than August 30th each year a report of possible opportunities to reduce office accommodation to the level required by this policy. To determine whether possible opportunities exist, departments should:

- (a) *identify for further examination office accommodation:*

120 Locaux et services connexes

Conseil demeurent valables tant que les conditions des présentations et des lettres de décision sont les mêmes.

.5.3 Présentations groupées

.5.3.1 Pour réduire le fardeau administratif des ministères et du Conseil du Trésor, MTP peut, à la demande des ministères et après réception des renseignements nécessaires, inclure si possible dans ses présentations les demandes d'approbation pouvant être sollicitées séparément par les ministères.

.5.3.2 Il faut cependant noter que lorsqu'un ministère a besoin d'un local qui n'a pas été prévu quand on a demandé les crédits de MTP et pour lequel les fonds ne figurent pas dans le budget de MTP, il serait bon que le ministère établisse une réserve constituée par lui dans son propre budget et que MTP demande des crédits supplémentaires d'un montant égal. Dans ces deux cas, il convient que le ministère et MTP adressent une présentation conjointe.

.5.4 Pouvoirs spéciaux

Les ministères peuvent demander au CT des pouvoirs spéciaux pour élargir leur liberté d'action, notamment pour régler les besoins qui se font sentir en des lieux particuliers comme dans les bureaux de l'emploi et de l'immigration, ou qui reviennent périodiquement comme au cours du traitement des déclarations d'impôt. Ces pouvoirs peuvent donner le droit de dépasser la limite de contrôle des bureaux ou des frais d'aménagement.

.5.5 Réduction des bureaux

Les ministères doivent examiner leurs rapports sommaires sur le système intégré de gestion des locaux (SIGL) et présenter à MTP, au plus tard le 30 août, un rapport annuel sur les mesures qui permettraient de ramener les bureaux vers la norme prescrite par cette politique. Pour déterminer si des mesures sont possibles, les ministères doivent:

- a) *déterminer et réexaminer les locaux:*
 - *qui comprennent de l'espace excédentaire par rapport à l'espace autorisé et à toute autorisation supplémentaire consentie par le CT;*
 - *dans lesquels la surface utilisable attribuée à chaque occupant dépasse celle attribuée aux personnes qui effectuent des travaux semblables dans d'autres services du ministère et celle attribuée à d'autres ministères et grands organismes des secteurs public et privé du Canada qui se livrent à des activités semblables; et*
 - *dont la surface dépasse celle requise pour placer le mobilier autorisé en vertu du chapi-*

- which includes unauthorized balances occupied in excess of departmental authorities and any additional authorities that might have been approved by TB,
 - where the usable square metres per member of the office population is high as compared to those of populations carrying out similar activities elsewhere in the department, and of other departments and other large public and private sector bodies in Canada carrying out similar activities, and
 - in excess of that required to accommodate furniture requirements in accordance with Chapter 240 - Office furniture and furnishings; and
- (b) *redetermine the requirements in accordance with this policy.*

.5.5.1 Note that DPW is responsible to provide to departments and the Treasury Board advice on office accommodation planning norms and practices, architectural, engineering and construction norms and the practices of other large public and private sector bodies in Canada. *Thus departments should, without restricting their authority to seek similar information elsewhere, seek the advice of DPW wherever possible in order to take advantage of DPW's information and experience and minimize the burden upon other bodies in responding to inquiries.*

.5.5.2 If the redetermined requirement is less than the quantity occupied, the department should report a possible opportunity to reduce the quantity of the office accommodation in its above report to DPW. If the redetermined requirement is in excess of the departmental authority and any additional authorities that might have been approved by the Treasury Board, the department should seek Treasury Board approval of the redetermined requirement.

.5.6 Unauthorized balances

.5.6.1 If the AMIS Report identifies an unauthorized balance, i.e. one that exceeds departmental authority and any applicable Treasury Board authorities, the department does not need to seek TB approval to continue to occupy that office accommodation until either it has redetermined its requirements and reported to DPW any opportunity to reduce the excess quantity, or one year has elapsed from the date of the AMIS Report, whichever occurs first. Moreover, if the department has reported to DPW an opportunity to

tre 240 - Mobiliers et ameublement de bureaux; et

- (b) *redéfinir leurs besoins en fonction de la politique fédérale.*

.5.5.1 MTP doit fournir aux ministères et au Conseil du Trésor des avis sur les normes et les pratiques de planification des bureaux, les normes d'architecture, de génie et de construction et les pratiques d'autres grands organismes des secteurs public et privé du Canada. *Bien qu'ils soient libres de se renseigner ailleurs s'ils le veulent, les ministères devraient si possible consulter MTP pour profiter de ses connaissances et de son expérience et éviter du travail supplémentaire à d'autres organismes.*

.5.5.2 Les ministères dont les besoins d'espace redéfinis sont inférieurs à l'espace qu'ils occupent doivent signaler l'espace excédentaire dans le rapport susmentionné à MTP. Si, après redéfinition, l'espace nécessaire dépasse l'espace indiqué dans l'autorisation ministérielle et toute autorisation supplémentaire consentie par le Conseil du Trésor, le ministère devrait faire approuver la redéfinition de ses besoins par le Conseil du Trésor.

.5.6 Espace non autorisé

.5.6.1 Quand le rapport sur le SIGL révèle qu'un ministère occupe un espace non autorisé, le ministère peut continuer d'occuper cet espace jusqu'à ce qu'il ait redéfini ses besoins et signalé à MTP les façons dont l'espace excédentaire pourrait être réduit ou jusqu'au terme de l'année qui suit la date du rapport susmentionné, selon la période la plus courte. En outre, si le ministère a signalé à MTP une possibilité de réduire l'espace excédentaire à un niveau autorisé, il peut continuer de l'occuper, sans demander l'autorisation du CT, jusqu'au renouvellement de la convention d'occupation ou pendant les cinq années qui suivent la date du rapport sur le SIGL, selon la période la plus courte. Ces formalités ont pour but de donner à MTP le temps de disposer des bureaux excédentaires.

.5.6.2 Si un ministère informe MTP que l'espace non autorisé qu'il occupe et qu'il pourrait réduire mais, selon MTP, ne peut en aucun cas être attribué à un autre organisme, le ministère peut occuper l'espace en question jusqu'à l'expiration de la convention d'occupation.

120 Accommodation services

reduce the occupancy to a quantity within the department's authority and any applicable TB authorities, the department need not seek TB approval of occupancy until it wishes to renew the occupancy agreement, or five years after the date of the AMIS report, whichever occurs first. This should give DPW enough time to relieve the department of its excess office accommodation.

.5.6.2 If a department advises DPW of a quantity in excess of the departmental authority and any other TB authorities that apply as being a possible opportunity to reduce, and DPW advises that it could not under any circumstances be reallocated to another occupant, then occupancy until the expiry of the agreement is within departmental authority.

.6 Office accommodation planning

In seeking to meet the requirements of this policy, departments should seek the advice of DPW on:

- (a) office accommodation planning norms and practices, architectural, engineering and construction norms and standards; and
- (b) the practices of other large public and private sector bodies in Canada.

.6.1 Quantity

.6.1.1 *Departments shall determine their office accommodation requirements in accordance with this policy. When doing so departments shall review all their office accommodation in the same locality to identify any possible reallocations that might be made.*

.6.1.2 *The office accommodation requirement shall be determined for the term of the occupancy agreement or 5 years, whichever is less. If the office accommodation population is expected to change, the requirement should be expressed at intermediate times in order to develop the best occupancy schedule. Departments wishing to base their requirements on office accommodation population growth at a rate higher than the percentage rates of person year growth in the MYOP most recently approved by the Treasury Board must obtain Treasury Board approval.*

.6.1.3 The Auditor General of Canada and the Departments of Supply and Services, Health and Welfare, Public Works, Secretary of State and Justice are responsible for determining their office accommodation requirements associated with the

120 Locaux et services connexes

.6 Planification des locaux à bureaux

Pour appliquer cette politique, les ministères doivent demander l'avis de MTP sur:

- a) les normes et les pratiques de planification des locaux à bureaux, les normes d'architecture, de génie et de construction; et
- b) les pratiques d'autres grands organismes des secteurs public et privé du Canada.

.6.1 Quantité

.6.1.1 *Les ministères doivent calculer leurs besoins en locaux à bureaux conformément à cette politique, et à cette fin examiner tous les locaux situés au même lieu afin de repérer ceux que l'on pourrait réattribuer.*

.6.1.2 *Il faut calculer les besoins en locaux à bureaux en fonction de la période stipulée dans la convention d'occupation ou pour 5 ans, selon la période la plus courte. Si le nombre d'occupants est appelé à changer, les besoins doivent être calculés à des étapes intermédiaires de la période de planification afin d'établir le meilleur calendrier d'occupation possible. Les ministères qui désirent fonder leurs demandes de bureaux sur un nombre d'occupants qu'ils estiment supérieur aux taux de croissance annuelle de l'effectif mentionné dans le plus récent POP approuvé par le Conseil du Trésor doivent obtenir l'autorisation particulière de ce dernier.*

.6.1.3 Le Vérificateur général du Canada, les ministères: des Approvisionnements et Services, de la Santé nationale et du Bien-être social, des Travaux publics, le Secrétariat d'État et le ministère de la Justice déterminent chacun leurs besoins en bureaux dans les ministères d'accueil. *Le ministère accueilli doit obtenir les*

office accommodation of host departments. *The guest department shall obtain any Treasury Board approvals required except where the host department agrees to do so on its behalf.*

.6.1.4 *Departments should make use of existing conference facilities whenever possible. In seeking to do so, they should seek the advice of DPW.*

Chapter 355 - *Conferences* provides information about conference facilities in the National Capital region which are available through DPW.

.6.2 Quality

The level of quality to which office accommodation may be fitted-up is determined by the Fit-up Guidelines referred to in Appendix A. The quality of office accommodation is limited by the Leased Office Accommodation Cost Limits and the Fit-up Cost Limits.

.6.2.1 *In addition, when office accommodation previously occupied by a department is provided to another department, the department should keep fit-up to a minimum. Moving into the accommodation "as is" should be the goal. Where existing enclosed offices are of a size more than sufficient for an intended use, consideration should be given to accommodating more than one member of the office population in them, or perhaps in two or more of them with the dividing partition removed. Departments should obtain the advice of DPW on the minimum alterations and improvements necessary to bring the office accommodation into accordance with this policy.*

.6.3 Early notification

Departments should provide forecasts to DPW of their office accommodation requirements as early as possible and take up occupancy as soon as the office accommodation is made available. They should also respond as quickly as possible to DPW requests for reconfirmations of continued occupancy requirements.

.6.4 Requisitions to DPW

.6.4.1 *In order to provide information required by the Accommodation Management Information System, requisitions to DPW for accommodation shall include the following information, valid on the date of requisition, additional to that required by DPW:*

- (a) the office accommodation population in each of the DPW space categories: office

approbations nécessaires du Conseil du Trésor, sauf si le ministère d'accueil accepte de le faire pour lui.

.6.1.4 *Les ministères doivent discuter avec MTP de leurs besoins en salles de conférences afin d'utiliser si possible les salles existantes. Le chapitre 355 - Conférences fournit des renseignements sur les salles de la région de la capitale nationale qu'on peut retenir par l'intermédiaire de MTP.*

.6.2 Qualité

La qualité des bureaux est assujettie aux lignes directrices de MTP sur l'aménagement mentionnées à l'appendice A. Les frais de location et d'aménagement des bureaux ne doivent pas dépasser pour des raisons de qualité les limites prescrites.

.6.2.1 *En outre, quand un bureau occupé par un ministère est affecté à un autre ministère, ce dernier doit effectuer le minimum de travaux d'aménagement et s'efforcer d'y emménager tel qu'il est. Quand des bureaux fermés sont trop grands pour les activités prévues, il faut envisager d'y mettre plus d'un employé ou de placer plusieurs personnes dans des bureaux dont on aura supprimé les cloisons. Les ministères devraient consulter MTP pour déterminer les modifications et les améliorations nécessaires pour rendre les bureaux conformes à cette politique.*

.6.3 Communication anticipée des besoins

Les ministères doivent, le plus tôt possible, établir leurs besoins en bureaux, les signaler et les reconfirmer à MTP et prendre possession des locaux qui leur sont affectés dès qu'ils sont libres.

.6.4 Demandes adressées à MTP

.6.4.1 *Pour approvisionner le système intégré de gestion des locaux, il faut indiquer dans les demandes de locaux adressées à MTP, outre ceux requis par MTP, les renseignements suivants valides à la date des demandes:*

- a) le nombre d'occupants des bureaux dans chacune des catégories d'espace de MTP: espace à bureaux, espace réservé au commerce de détail, espace réservé aux ordinateurs (voir l'appendice F);
- b) le nombre total de personnes à loger dans toutes les catégories de MTP autres que celles précitées;
- c) pour les locaux à bureaux:
 - le traitement moyen de leurs occupants;
 - le nombre de mètres carrés utilisables par l'occupant (appendice D);

space, retail space and computer space (see Appendix F);

(b) the total population in all DPW space categories other than the above;

(c) for office accommodation:

- the average salary of the office accommodation population,
- the appropriate usable square metres per member of the office accommodation population (Appendix D),
- the departmental authority (the product of (a) multiplied by the second item in (c), in usable square metres),
- the number and date of any TB authorities to occupy office accommodation additional to that under the departmental authority, and
- the quantity of that additional office accommodation;

(d) any other applicable TB authorities; and

(e) an identification of all possible opportunities to reduce excess quantities of office accommodation in the same locality.

.6.4.2 Where the quantity of office accommodation is 400 square metres or less, the first, second, fourth and fifth items under (c) above are not required. The department will report the actual quantity occupied as the departmental authority under the third item under (c) above.

.6.5 Pre-occupancy work schedule

.6.5.1 *In order to eliminate periods during which office accommodation might remain vacant, departments and DPW shall establish, in writing pre-occupancy work schedules which record:*

- (a) the date upon which the department will provide its layout and fit-up requirements to DPW;
- (b) the date upon which the layout will be produced; and
- (c) the date upon which DPW will produce the schedule for the move.

The reasons for and costs of any deviations from the schedule shall be recorded by DPW and the department as a basis for the development of measures that will reduce such future deviations.

- la surface autorisée au ministère (le produit de a) multiplié par le deuxième élément de c), en mètres carrés utilisables);
- le numéro et la date de toutes les autorisations du CT d'occuper des bureaux s'ajoutant à ceux autorisés au ministère; et
- la quantité de ces bureaux supplémentaires;
- d) toute autre autorisation pertinente du CT; et
- e) la liste des possibilités de réduire les bureaux excédentaires situés au même lieu.

.6.4.2 Lorsque les bureaux occupent une superficie de 400 mètres carrés ou moins, il n'est pas nécessaire de communiquer les renseignements énoncés au premier, deuxième, quatrième et cinquième point de l'alinéa c) ci-dessus. Le ministère n'a qu'à déclarer l'espace qu'il occupe comme surface autorisée aux fins du troisième point dudit alinéa.

.6.5 Calendrier des travaux précédant l'occupation

.6.5.1 *Pour que les bureaux soient inoccupés le moins possible, les ministères et MTP doivent dresser le calendrier des travaux qui en précèdent l'occupation en indiquant:*

- a) la date à laquelle le ministère doit signaler à MTP la disposition des bureaux et les travaux d'aménagement à faire;
- b) la date à laquelle le plan d'aménagement sera présenté; et
- c) la date à laquelle MTP doit présenter le calendrier du déménagement.

Les raisons des écarts au calendrier et les coûts connexes doivent être consignés par écrit par MTP et le ministère, et serviront à établir les mesures qui permettront d'en éviter le renouvellement.

.6.6 Plan d'aménagement

.6.6.1 *Avec l'avis de MTP, les ministères doivent aménager les bureaux de manière à ce que toute expansion ou réduction résultant de nouveaux besoins puisse être réalisée sans modifications importantes.*

.6.6.2 *Le plan d'aménagement doit être établi de manière à distinguer l'espace initialement excédentaire afin que celui-ci puisse être utilisé provisoirement à d'autres fins. Les ministères doivent signaler cet espace à MTP au début de la planification.*

.6.6.3 *Lorsqu'il est prévu de modifier la disposition des bureaux ou de modifier des activités, les ministères doivent calculer de nouveau leurs besoins d'espace et signaler le surplus pour que celui-ci puisse servir à*

.6.6 Layout

.6.6.1 Departments should, in consultation with DPW, lay out their office accommodation so that any future expansion or reduction to meet changing requirements may be carried out with minimum alterations.

.6.6.2 Layouts should segregate any space which may be surplus to the initial requirement so that it can be used on an interim basis for another requirement. Such space should be made known to DPW early in the planning phase.

.6.6.3 Whenever there is a layout revision or a change in the departmental operations, departments should redetermine their requirements and make any surplus space available for alternative uses within the department or for reallocation by DPW.

.6.6.4 In the design and layout of office accommodation in which microelectronic equipment will be used, the factors in Appendix G shall be considered.

.6.6.5 DPW shall ensure that:

- (a) office accommodation layouts do not prevent building systems from maintaining an adequate work environment; and*
- (b) the office accommodation shown on the layout is in accordance with this policy.*

Departments shall provide DPW with any information it requests in order to carry out the above directive.

.7 Alterations and improvements during occupancy

Before requesting alterations and improvements during occupancy, departments should obtain a cost estimate from DPW and confirm that the cost can be amortized in terms of the benefits to be derived from it over the intended period of occupancy, and if applicable, the remainder of the term of any lease that might exist.

.8 Life safety

The Government Property Fire Prevention Regulations require departments to assist the Fire Commissioner for Canada (FCC) in the discharge of the responsibilities of that officer. FCC Standard No. 14, Fire Emergency Organization, describes

d'autres fins à l'intérieur du ministère ou soit réaffecté par MTP.

.6.6.4 Dans la conception et le plan d'aménagement des locaux réservés au matériel microélectronique, il faut tenir compte des facteurs exposés à l'appendice G.

.6.6.5 MTP doit s'assurer:

- a) que la disposition des locaux à bureaux n'empêche pas les systèmes de l'immeuble de maintenir un milieu de travail adéquat; et*
- b) que la disposition indiquée sur le plan d'aménagement est conforme à cette politique.*

Les ministères doivent fournir à MTP tout renseignement demandé par ce dernier de manière à pouvoir donner suite à la directive précitée.

.7 Modifications et améliorations en cours d'occupation

Avant de demander la modification et l'amélioration des locaux qu'ils occupent, les ministères doivent faire estimer les coûts de ces travaux par MTP et montrer que les coûts sont justifiés par les avantages qu'ils devraient procurer pendant la période d'occupation et, le cas échéant, le reste du bail.

.8 Sécurité de la vie

Le Règlement sur la prévention des incendies dans les biens immeubles de l'administration fédérale exige que les ministères aident le Commissariat des incendies du Canada à assumer ses responsabilités. La norme 14 du CIC, Organisation des secours d'urgence, décrit les mesures à prendre en cas d'incendie.

the requirements for organizing for fire emergencies.

Departments shall also apply the direction in FCC Standard No. 14, to all other life threatening situations.

.9 Agreements

.9.1 Directives and guidelines

.9.1.1 *The accommodation and accommodation services provided to departments by DPW shall be subject to formal written agreements between departments and DPW.*

.9.1.2 Occupancy agreements shall, inter alia, identify the accommodation concerned, specify the terms and conditions relating to it, the date upon which DPW will make it available for occupancy, the date upon which the department will commence occupancy, and the terms and conditions in respect of cleaning, maintenance and like responsibilities of both parties.

.9.1.3 The Manual for the Occupancy of Accommodation, approved by the Treasury Board, provides terms and conditions that are part of all occupancy agreements. Copies are available from DPW.

.9.1.4 Accommodation services agreements shall, inter alia, describe the service concerned, specify the terms and conditions under which it will be provided, establish a schedule for its provision and identify the responsibilities of both parties.

.9.1.5 It is expected that occupancy agreements will usually be for terms of 5 years and that the information in the AMIS will be updated or revalidated every fifth year when the agreements are renewed. *If, however, this process is not going to take place, perhaps because the occupancy agreement is for a term longer than 5 years, DPW and the department shall arrange to update and revalidate the information concerned.*

.10 Centre for Office Environment Control

Departments shall report to the Centre for Office Environment Control all office accommodation in which there are inadequacies in the physical environment, as defined by the guidelines in Appendix H.

The Centre will record the inadequacies reported and the steps being taken to examine and

Les ministères doivent en outre appliquer la norme 14 du CIC dans toutes les autres situations d'urgence.

.9 Conventions d'occupation

.9.1 Directives et lignes directrices

.9.1.1 *Les locaux et les services connexes fournis aux ministères par MTP doivent faire l'objet de conventions d'occupation conclues entre les deux parties.*

.9.1.2 Les conventions d'occupation doivent entre autres identifier les locaux concernés et préciser les conditions s'y rapportant, la date à laquelle MTP les mettra à la disposition du ministère, la date à laquelle celui-ci en prendra possession, les conditions des services de nettoyage et d'entretien qui seront fournis et les responsabilités connexes des deux parties.

.9.1.3 Le manuel d'occupation des locaux, approuvé par le Conseil du Trésor, présente les conditions qui font partie de toutes les conventions d'occupation. On peut s'en procurer des exemplaires en s'adressant à MTP.

.9.1.4 Les conventions sur les services connexes doivent, entre autres, décrire les services en cause, préciser les conditions dans lesquelles ils seront offerts, présenter le calendrier des services et énumérer les responsabilités des deux parties.

.9.1.5 Les conventions d'occupation visent généralement une période de cinq ans et les renseignements du SIGL doivent être mis à jour ou validés tous les cinq ans au moment de la prorogation des conventions. *Si ce processus n'a pas lieu pour quelque raison que ce soit, notamment dans le cas d'une convention d'occupation de plus de cinq ans, MTP et le ministère intéressé doivent assurer la mise à jour et la validation des renseignements pertinents.*

.10 Centre de contrôle environnemental des bureaux

Les ministères doivent signaler au Centre de contrôle environnemental des bureaux les locaux qui présentent les lacunes mentionnées dans l'appendice H.

Le Centre enregistrera les lacunes signalées et les mesures prises pour y remédier, et adressera chaque mois un rapport aux agents supérieurs du ministère et au SCT pour leur indiquer le résultat des mesures. Les

correct them and report their status monthly to senior levels of the department and to TBS. Reports of inadequacies are not intended to replace the requests that departments make to DPW for services in connection with the accommodation they occupy.

.11 Accommodation management information system

.11.1 Directives and guidelines

.11.1.1 DPW shall maintain an Accommodation Management Information System. It shall include the information identified on the Accommodation Management Information System, Content Sheet, Appendix J.

.11.1.2 To provide input to the system, departments shall provide the additional data listed in article .4.4 when making requests of DPW. DPW will input the balance of the information from the occupancy agreements or, in the case of information not required in occupancy agreements, from DPW's own records.

.11.1.3 DPW shall on April 30th each year, provide to departments, an Accommodation Management Information System Summary Report, Appendix K, current to March 31st. DPW shall provide to TBS copies of the Summary Reports of all departments plus a summary report of the total.

.11.1.4 Departments may request from DPW additional reports sorted, summarized and printed in various formats, for example, by address, municipality, province, Statistics Canada Standard Geographic Coding, or DPW Region, either by particular order or standing order.

.11.1.5 Although DPW will attempt to respond to all such requests it may, depending on the availability of resources and the capabilities of its information systems, request departments to indicate the degree of importance and urgency of their requests with a view to deferring the responses to some of them.

.11.1.6 DPW prints out a number of other reports on a regular basis. Departments should, where practicable, use them rather than requesting the additional reports above.

rapports sur les lacunes ne remplacent pas les demandes de services aux locataires adressées à MTP par les ministères.

.11 Système intégré de gestion des locaux

.11.1 Directives et lignes directrices

.11.1.1 MTP doit tenir un système intégré de gestion des locaux. Ce système doit comprendre les renseignements qui figurent dans le relevé formant l'appendice J.

.11.1.2 Pour approvisionner le système, les ministères doivent fournir, dans leurs demandes à MTP, les renseignements supplémentaires indiqués à la rubrique .4.4. MTP doit fournir le reste des renseignements qu'il prendra dans les conventions d'occupation ou, s'ils n'y figurent pas, dans ses propres dossiers.

.11.1.3 Chaque année, le 30 avril, MTP doit présenter aux ministères le rapport sommaire sur le système intégré de gestion des locaux qui constitue l'appendice K, pour la période se terminant le 31 mars. MTP doit aussi présenter au SCT des copies des rapports sommaires de tous les ministères accompagnés d'un condensé de ces rapports.

.11.1.4 Les ministères peuvent demander à MTP de leur fournir des rapports triés, résumés et imprimés selon diverses présentations, notamment par adresse, municipalité, province, code géographique normalisé de Statistique Canada ou région de MTP en passant une commande ordinaire ou spéciale.

.11.1.5 Bien que MTP tente de répondre dès que possible aux demandes des ministères, il peut, selon la disponibilité des ressources et la capacité de ses systèmes d'information, demander aux ministères de lui indiquer l'importance et l'urgence de leurs demandes afin de retarder certaines réponses.

.11.1.6 MTP publie régulièrement d'autres rapports. Les ministères devraient, si possible, s'en servir au lieu de demander les rapports précités.

120 Accommodation services**120 Locaux et services connexes****.12 Process diagram**

A diagram illustrating the application of this policy to the process of accommodation acquisition, use and disposal is attached as Appendix L.

.12 Diagramme du processus

Un diagramme illustrant la façon d'appliquer la politique au processus d'attribution, d'utilisation et de cession des locaux constitue l'appendice L ci-joint.

.13 Monitoring

Departments may wish to maintain files specifically to hold copies of all TB submissions and minutes in respect of deviations from directives and all records of deviations from guidelines in order so that they are readily available to officials monitoring or auditing adherence to this policy.

.13 Surveillance

Les ministères peuvent placer dans des dossiers spéciaux les copies des présentations au CT et des procès-verbaux concernant les écarts aux lignes directrices ainsi que les documents qui traitent de ces écarts pour les présenter sans délai aux agents qui surveillent ou vérifient l'application de cette politique.

.14 Consultation with staff associations

Departments are reminded of Volume 7, Chapter 8 of the Treasury Board Personnel Management Manual which includes a special provision on consultation on office accommodation.

.14 Consultations avec les associations d'employés

Les ministères sont avisés que le volume 7, chapitre 8, du Manuel de gestion du personnel du Conseil du Trésor inclut une provision spéciale concernant la consultation sur les locaux à bureaux.

.15 Enquiries

Enquiries relating to the implementation of this policy should be directed to the Real Property and Construction Group, Policy Implementation and Review Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

.15 Demandes de renseignements

Les demandes de renseignements sur l'application de cette politique seront adressées au Groupe des biens immeubles et de la construction, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Space measurement

.1 Rentable space

The rentable space is the department's pro-rated portion of the building, excluding all elements of the building that penetrate through the floor to areas below and the building service areas.

.2 Measuring rentable areas

The rentable area shall be measured from the inside of the outer building wall surface which is 50 per cent or more of the floor-to-ceiling area. This may be a glass surface, in some recent modern buildings. If there is no such dominant surface, or if the dominant surface is not vertical, the measurement shall be from the inside surface of the outer building wall where it intersects the floor. When less than an entire floor is occupied and thus measurements must be made from interior walls, the measurement shall be computed by measuring from the inside of the corridor partition or the centre of the partition separating adjoining rentable areas. With partial floor occupancies, it will be necessary to add a proportionate share of the rentable areas shared with other tenants of that floor; *less*: all major vertical penetrations such as stairs, elevator shafts, flues, pipe shafts, vertical ducts and the like, all of which must serve more than one floor of the building, plus building service areas necessary to the operation of the building and not for the benefit of a particular occupant, such as main entrance lobby, rooms for fans, boilers, meters, machines, garbage, pipes and the like and their enclosing walls; *but not less*: the areas occupied by columns and projections necessary to the building, or stairs, dumb-waiters, lifts and the like, exclusively serving a particular tenant occupying offices on more than one floor.

.3 Usable space

The usable space is the space that is actually usable by an occupant and is deemed to be the space as measured below.

.4 Measuring usable areas

The usable area shall be computed by deleting from the rentable area accessory areas such as washrooms, janitor closets, electrical and telephone closets, public corridors, elevator lobbies and the caretaker or engineer's offices if not located in the basement, including the enclosing walls of such accessory areas which separate them

Mesure de l'espace

.1 Espace louable

L'espace louable est la partie proportionnelle de l'immeuble qu'un ministère peut occuper, à l'exclusion de tous les éléments qui traversent l'étage jusqu'aux étages inférieurs et des surfaces de service de l'immeuble.

.2 Mesure de l'espace louable

On doit calculer l'espace louable à partir de la paroi intérieure des murs extérieurs de l'immeuble qui représente au moins 50 pour cent de l'étendue comprise entre le plancher et le plafond. Cette surface peut être de verre dans certains immeubles récents. S'il n'existe pas de surface principale, ou si cette surface n'est pas verticale, la mesure doit être prise à partir de la paroi intérieure du mur extérieur de l'édifice à l'endroit où il touche le plancher. Lorsqu'un étage n'est pas occupé en entier et que les mesures doivent être prises à partir de murs intérieurs, les dimensions doivent être calculées à partir de l'intérieur de la cloison du corridor ou du centre de la cloison qui sépare les espaces à louer adjacents. Si l'étage est occupé partiellement, il faut ajouter une partie proportionnelle de l'espace louable partagé avec les autres locataires de l'étage, *en déduisant* tous les éléments importants qui traversent verticalement l'étage tels que les escaliers, les puits d'ascenseur, les conduits, les puits de tuyaux, les conduits verticaux et les éléments semblables qui doivent servir à plus d'un étage, les surfaces de service communes dont bénéficie tout l'immeuble et non un seul occupant, tels que le vestibule de l'entrée principale, les pièces réservées aux ventilateurs, aux chaudières, aux compteurs, aux machines, aux ordures, aux tuyaux, etc. et leurs murs d'enceinte, *mais en comptant* les surfaces occupées par les colonnes et les projections de l'immeuble, ou les escaliers, les monte-charges, les ascenseurs, etc. à l'usage exclusif d'un seul locataire occupant des bureaux à plusieurs étages.

.3 Espace utilisable

L'espace utilisable est l'espace que peut utiliser l'occupant et qui est mesuré comme suit.

.4 Mesure de l'espace utilisable

On calcule l'espace utilisable en déduisant de l'espace louable les surfaces accessoires telles que les toilettes, les placards à articles d'entretien, les placards du système électrique et du système téléphonique, les corridors publics, les vestibules d'ascenseur et les bureaux du surveillant d'immeuble ou du technicien, s'ils ne sont pas situés au sous-sol, y compris les murs

from usable area on the balance of the floor and the area occupied by columns necessary to the building structure and projections of the building into the usable area such as perimeter convectors, *but not by deleting*; the internal circulation corridors within the boundaries of the tenant's space. The corridors considered public corridors on a floor occupied by several tenants are considered internal circulation corridors on a floor occupied by single tenants.

.5 **Note**

- (a) The foregoing rentable and usable area definitions are consistent with the BOMA Standard with the exception of the columns and projections reductions from the usable area.
- (b) Agreed-upon occupancies not measured in accordance with the above need be remeasured only when the size or shape of the accommodation is changed.
- (c) Areas which are shared and serve more than one tenant shall be pro-rated on the basis of the areas occupied by each of the tenants served by them.

d'enceinte qui séparent les surfaces accessoires des espaces utilisables situés sur le reste de l'étage et les espaces occupés par les colonnes qui supportent la structure de l'immeuble et par ses saillies sur les surfaces utilisables telles que les convecteurs périphériques, *mais en comptant* les corridors internes compris dans l'espace occupé par le locataire. Les corridors publics situés sur un étage occupé par plusieurs locataires sont donc considérés comme des corridors internes sur un étage occupé par un seul locataire.

.5 **Nota**

- a) Les définitions ci-dessus des expressions «espace louable» et «espace utilisable» sont conformes à la norme BOMA, sauf en ce qui concerne les colonnes et les saillies déduites de l'espace utilisable.
- b) Les locaux qui sont occupés et qui ont été mesurés selon des méthodes différentes de celles qui figurent ci-dessus ne doivent être mesurés de nouveau que lorsque leur taille ou leur forme est modifiée.
- c) Les surfaces dont l'utilisation est partagée par plusieurs occupants doivent être calculées proportionnellement aux surfaces occupées par chaque locataire qui s'en sert.

Building quality classifications

The predominant factors to be considered in classifying a building are:

- the local or community norms for materials and space,
- the image conveyed by the appearance of the building and of the public areas,
- the ability of the building systems to provide for changes in the office accommodation,
- the capability of the building systems to maintain adequate internal environment conditions, and
- the location of the building relative to the location of similar buildings, public transportation and shopping facilities.

The fit-up of the office accommodation in the building shall not be considered. It is in any case largely determined by the Fit-up Guidelines.

.1 *Class A* buildings are of the quality of prestigious or flagship buildings. Materials and finish, including those on facades and in public areas, meet the highest local standard. Public areas are spacious, clearly defined, and impart an image of importance to the building. Building modules and mechanical and electrical systems provide a high degree of flexibility for future change. The building systems have ample capacity to maintain adequate internal environmental conditions. There is convenient access to public transportation, shopping, and restaurant facilities.

.2 *Class B* buildings are of the quality usually found in the community. Materials and finish, including those on facades and in public areas, meet the average local standard. Public areas are clearly defined and convey an image of service to the public. Building modules and mechanical and electrical systems provide some flexibility for future change. The building systems have enough capacity to maintain adequate internal environmental conditions. There is access to public transportation. Shopping and restaurant facilities may be limited.

.3 *Class C* buildings are below the quality usually found in the community. Materials and finish, including those on facades and in public areas, are below the local standard. Public areas are minimal and lack definition. Building modules and mechanical and electrical systems provide little or no flexibility for future change. The capacity of the building systems to maintain adequate internal environmental conditions may be

Classification de la qualité des immeubles

Voici les principaux facteurs dont il faut tenir compte pour classer les immeubles:

- les normes locales ou communautaires concernant les matériaux et l'espace;
- l'impression donnée par l'aspect de l'immeuble et des aires publiques;
- la capacité des systèmes de l'immeuble de s'adapter aux changements apportés à la disposition des bureaux;
- la capacité des systèmes de l'immeuble d'assurer un milieu interne adéquat; et
- l'emplacement de l'immeuble par rapport aux autres immeubles semblables, aux services de transport public et aux magasins.

L'aménagement des bureaux de l'immeuble ne doit pas être pris en ligne de compte, car il est de toute façon assujéti aux lignes directrices pertinentes.

.1 *Classe A* L'immeuble figure parmi les plus beaux et les plus grands de l'endroit. Les matériaux et la finition, y compris ceux de la facade et des aires publiques, répondent aux normes locales les plus strictes. Les aires publiques sont vastes et bien définies, et font bonne impression. Les modules de construction et les installations mécaniques et électriques peuvent facilement être modifiés. Les systèmes de l'immeuble créent aisément un milieu interne adéquat. L'immeuble se trouve à proximité des services de transport public, des magasins et des restaurants.

.2 *Classe B* L'immeuble figure parmi les immeubles d'aspect moyen de l'endroit. Les matériaux et la finition, y compris ceux de la facade et des aires publiques, répondent aux normes locales moyennes. Les aires publiques sont bien définies et donnent à l'immeuble un caractère propre au service au public. Les modules de construction et les installations mécaniques et électriques peuvent être modifiés jusqu'à un certain point. Les systèmes de l'immeuble créent un milieu interne adéquat. L'immeuble se trouve à une distance raisonnable des services de transport public, mais les magasins et les restaurants sont peu nombreux à proximité.

.3 *Classe C* La qualité de l'immeuble est inférieure à celle des immeubles de l'endroit. Les matériaux et la finition, y compris ceux de la facade et des aires publiques, ne répondent pas aux normes locales. Les aires publiques sont peu nombreuses et mal définies. Les modules de construction et les installations mécaniques et électriques ne peuvent pas être facilement modifiés. Les systèmes de l'immeuble ne créent un milieu interne adéquat que si les conditions atmosphériques et la taille

marginal in some conditions of weather and occupancy. Public transportation may be infrequent and shopping and restaurant facilities may be minimal.

des locaux le permettent. Les services de transport public, et le nombre des magasins et des restaurants peuvent être réduits au minimum.

Guidelines for submissions

.1 Submissions seeking approval of quantities of office accommodation in excess of the Office Accommodation Control Limit shall include the following information:

- the program requirements that justify the request,
- the amount of accommodation requested,
- the office accommodation population to be accommodated in the space both initially and at the end of the planning period (maximum of five years),
- the average annual salary of the current office accommodation population,
- the number of usable square metres per member of the office accommodation population both initially and at the end of the planning period,
- why the Office Accommodation Control Limit must be exceeded,
- previous related TB approvals,
- the consequences, should approval be denied, in terms of impairment to the departmental program,
- the costs involved, and
- reference to any reports to DPW under article .3.3.

.2 Submissions seeking approval of any restriction on the location of office accommodation requirements or any other attribute which might impede the receipt of competitive tenders shall include the following information:

- the program requirements that justify the restriction or peculiar requirement,
- an analysis showing how the program requirements justify any additional costs anticipated, and
- the consequences, should approval be denied, in terms of impairment to the departmental program.

.3 TBS may request from DPW a statement identifying the difference between the estimated rental rate in the available locations and that in the specified location, and any other information that DPW believes is relevant to the decision requested of the Treasury Board. Submissions seeking approval to exceed the Fit-up Cost Limits shall include the following information:

Lignes directrices sur les présentations au Conseil du Trésor

.1 Voici les renseignements à fournir dans les présentations demandant l'approbation de bureaux dépassant les limites autorisées:

- les exigences du programme qui justifient la demande;
- la surface demandée;
- le nombre d'occupants à loger dans les bureaux au début et à la fin de la période de planification (maximum de cinq ans);
- le traitement annuel moyen des occupants actuels des bureaux;
- le nombre de mètres carrés utilisables par occupant, tant au début qu'à la fin de la période de planification;
- la raison pour laquelle il faut dépasser la limite autorisée pour le ministère;
- les approbations antérieures connexes du CT;
- les conséquences fâcheuses sur le programme ministériel si l'approbation était refusée;
- les coûts en cause; et
- le renvoi à tout rapport adressé à MTP en vertu de l'article .3.3.

.2 Lorsqu'ils demandent l'approbation de restrictions concernant l'emplacement ou de conditions qui pourraient écarter des soumissionnaires, les ministères doivent fournir les renseignements suivants:

- les exigences du programme qui justifient la restriction ou le besoin particulier;
- une analyse montrant comment les exigences du programme justifient les frais supplémentaires prévus; et
- les conséquences fâcheuses sur le programme ministériel, si l'approbation était refusée.

.3 Le SCT peut demander à MTP de lui indiquer la différence qui existe entre le loyer prévu des locaux disponibles et celui des locaux situés en un lieu particulier, et de lui fournir tous les autres renseignements qui, selon MTP, peuvent aider le Conseil du Trésor à décider. Les présentations dans lesquelles on demande l'autorisation de dépasser les frais d'aménagement autorisés doivent contenir les renseignements suivants:

- un énoncé établi sur le modèle donné dans les lignes directrices sur l'aménagement dans lequel le ministère explique de quelle façon l'aménagement proposé s'écarte des lignes directrices, et précisant notamment le nombre de mètres de cloisons internes prévu

- a statement in the form of the model in the Fit-up Guidelines describing any ways in which the proposed fit-up differs from the Fit-up Guidelines, in particular the metres of non-demising partitioning required by the fit-up and the metres which would be provided by the component of the Fit-up Cost Limit that represents non-demising partitioning, and
- the consequences, should approval be denied, in terms of impairment to the departmental program.

.4 Submissions seeking approval to exceed the Leased Accommodation Cost Limits shall include the following information:

- the amount by which the proposed cost exceeds the limit,
- the relationship of the cost to the realty market in the locality,
- the attributes of the space that are related to the excess cost, for example high profile core space,
- the method by which the space would be reacquired, for example by invitation of tenders,
- a description of the steps that have been taken to reduce the cost to the limits,
- an opinion provided by DPW that the proposed cost represents or does not represent fair market value,
- the program requirements that make it mandatory to provide space for which the cost would exceed the authorized limit, and
- the consequences, should approval be denied, in terms of impairment to the departmental program.

.5 *In their submissions seeking approval of excesses over limits, departments shall describe and support the entire requirement, not just the excess portion.*

.6 If DPW is unable to provide statements required of it without delaying the submission, the department should request DPW to send the statement directly to TBS.

.7 Submissions, of course, should contain, in addition to the above information, whatever other information the department believes would be relevant to the decision of the Treasury Board and the analysis of the submission by TBS. TBS will be pleased to advise on the materiality of any information upon request.

dans le plan d'aménagement et le nombre de mètres de cloisons internes qui pourraient être érigées dans le cadre de la limite des frais d'aménagement; et

- les conséquences fâcheuses sur le programme si l'approbation était refusée.

.4 Les présentations dans lesquelles on demande l'autorisation de dépasser les limites des coûts des locaux loués doivent fournir les renseignements suivants:

- la somme qui dépasse la limite autorisée;
- la relation entre les coûts et le marché immobilier de l'endroit;
- les caractéristiques des locaux qui justifient les frais supplémentaires, par exemple, immeuble de prestige situé au centre-ville;
- la méthode d'obtention des locaux, par exemple par appel d'offres;
- la description des mesures prises pour ramener les coûts vers la limite autorisée;
- l'avis de MTP à savoir si les coûts proposés correspondent ou non à la juste valeur marchande des locaux;
- les exigences du programme qui nécessitent des locaux dont les coûts supplémentaires dépassent la limite autorisée; et
- les conséquences fâcheuses sur le programme ministériel si l'approbation était refusée.

.5 *Quand ils demandent l'autorisation de dépasser les limites, les ministères doivent décrire et justifier dans leurs présentations tous leurs besoins et non pas seulement les besoins excédentaires.*

.6 Si MTP ne peut fournir à temps les énoncés exigés de lui, le ministère doit lui demander de les envoyer directement au SCT.

.7 Outre les renseignements susmentionnés, les présentations doivent contenir les renseignements que le ministère estime propres à faciliter la décision du Conseil du Trésor et l'examen de la présentation par le SCT. Le SCT sera heureux de donner aux ministères qui en feront la demande des indications sur la pertinence de tout renseignement.

.8 Le SCT peut demander à MTP de lui résumer l'avis qu'il a donné au ministère sur les normes et les pratiques professionnelles et sur les pratiques d'autres organismes des secteurs public et privé du Canada, et qui pourrait permettre au ministère de mener ses activités d'une façon plus conforme à cette politique.

.8 TBS may request a statement from DPW summarizing the advice that DPW has provided to the department on any professional norms and practices and practices of other public and private sector bodies in Canada that might make it possible for the department to accommodate the activity concerned in ways most closely in accordance with this policy.

PWC Space categories

Where the highest and best use of a building is primarily to accommodate administrative and related functions, PWC shall categorize the space in it as office space, retail space or computer space; except where it is below grade level storage space, process space or parking space which has little potential for use as office, retail or computer space. In buildings where the highest and best use is to accommodate other functions, PWC shall categorize any office space, retail space or computer space which totals more than 400 square metres into the categories Office, Retail or Computer.

Space category	Definition
A. Office	All space in which administrative and related functions would be carried out if the space were devoted to its highest and best use.
B. Retail	All space in which retail and related functions would be carried out if the space were devoted to its highest and best use.
C. Warehouse or storage	All space most suitable for the storage and handling of material.
D. Residential	All living accommodation not subject to Chapter 128 of the Treasury Board Administrative Policy Manual. Housing subject to Chapter 128 is recorded in the housing section of the PWC Facilities Inventory System.
E. Computer	All space designed or fitted-up for data processing or computer installations.

Catégories d'espace de MTP

Dans les immeubles qui se prêtent surtout à des fonctions administratives et à des fonctions connexes, MTP doit classer l'espace dans la catégorie des bureaux, du commerce de détail ou des ordinateurs, sauf s'il s'agit d'espace qui ne peut servir qu'à l'entreposage, au traitement ou au stationnement. Dans les immeubles qui se prêtent à d'autres fonctions, MTP doit classer les espaces de plus de 400 mètres carrés pouvant accueillir des bureaux, du commerce de détail et des ordinateurs dans l'une ou l'autre des trois catégories correspondantes.

Catégorie d'espace	Définition
A. Bureau	L'espace dans lequel des fonctions administratives et des fonctions connexes seraient exercées si l'espace était utilisé le plus rationnellement possible.
B. Commerce de détail	L'espace dans lequel du commerce de détail ou des fonctions connexes seraient exercés si l'espace était utilisé le plus rationnellement possible.
C. Entreposage	L'espace qui convient le mieux à l'entreposage et à la manutention des marchandises.
D. Résidence	Un logement non assujéti au chapitre 128 du Manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor. Pour les logements visés par le chapitre 128, consulter le rapport du système du répertoire des installations.
E. Ordinateur	L'espace conçu ou aménagé pour le traitement des données ou pour recevoir le matériel informatique.

Space category	Definition
F. Process	Space designed for single or specialized use involving the movement or handling of commodities or traffic e.g. mail handling, printing, where this is the primary use of the asset.
G. Education	All space designed for use as schools. This would include language schools, training facilities and associated residential space.
K. Judicial, legislative and official residences	All space which has been designated as judicial or legislative, as well as all official residences, e.g. Supreme Court, Parliament Buildings, Rideau Hall, etc.
L. Cultural, national heritage	Space designed for museums, national galleries, memorials, national libraries, etc.
M. Laboratory	All space designed or fitted-up for laboratory use.
R. Recreational, social and hospital	All facilities designated primarily for recreational use such as gymnasiums; social use, such as meeting halls; and hospitals and similar institutions.
V. Telecommunication	Space identified as related to telecommunications facility, including for example roof space for radio antennas.
W. Outside storage	All space identified as outside storage, including compound areas.
X. Waterfront lot	All space identified as a waterfront lot. This space is recorded in square metres.

Catégorie d'espace	Définition
F. Traitement	L'espace conçu pour un seul usage ou pour un usage spécialisé prévoyant le déplacement de dispositifs ou le traitement de marchandises, par exemple, l'acheminement du courrier ou l'impression des documents, quand l'espace sert surtout à ces fonctions.
G. Enseignement	L'espace conçu pour les écoles, notamment les écoles de langues, les salles de cours et l'espace résidentiel connexe.
K. Fonction juridique ou législative et résidences officielles	L'espace réservé aux fonctions juridiques, législatives et aux résidences officielles, par exemple, la Cour suprême, le Parlement, Rideau Hall.
L. Patrimoine culturel national	L'espace conçu pour les musées, les galeries et les bibliothèques nationales, les monuments commémoratifs, etc.
M. Laboratoire	L'espace conçu ou aménagé pour faire des expériences, des recherches, des préparations scientifiques.
R. Loisirs/Activité sociale/Hôpital	L'espace conçu spécialement pour les loisirs, les activités sociales et les soins hospitaliers, par exemple, les gymnases, les salles de réception, les hôpitaux et les institutions semblables.
V. Télécommunications	L'espace réservé aux moyens de télécommunications, y compris les toits sur lesquels reposent des antennes radio.
W. Entreposage externe	L'espace d'entreposage en plein air, y compris les enclos.
X. Lotissement au bord de l'eau	Un lot donnant sur la rive et mesuré en mètres carrés.

Space category	Definition
Y. Undeveloped land	All undeveloped land which has been acquired in support of departmental programs recorded in FIS. This includes land provided to clients to serve their programs, land surplus to requirements, land under development and vacant land. This space is recorded in hectares.
Z. Parking	All parking which is administered by PWC. This space is recorded in terms of numbers of stalls.

NOTE:

1. The space categories A to R inclusive are measured and expressed in usable square metres of space and are included in the AMIS.

Catégorie d'espace	Définition
Y. Terre non aménagée	L'ensemble des terrains non aménagés qui sont achetés pour réaliser les programmes ministériels inscrits au SRI. Ce terme désigne les terrains fournis aux clients pour les besoins de leurs programmes, les terrains excédentaires, les terrains en voie d'aménagement et les terrains vagues. Cet espace est mesuré en hectares.
Z. Stationnement	Un terrain administré par MTP où l'on gare des voitures. Cet espace est exprimé en nombre de voitures qu'il peut recevoir.

NOTA:

1. Les catégories d'espace A à R sont mesurées et exprimées en mètres carrés d'espace utilisable et font partie du SIGL.

Micro-electronic equipment

The following factors shall be considered in the design and layout of office accommodation in which micro-electronic equipment will be used:

- frequently used ancillary equipment should be within arm's reach to reduce the user's need to make undue body movements;
- enough storage area should be provided for copies, reference manuals, documents and personal items;
- flexibility should be provided to rearrange the equipment and furniture within the workplace in response to functional changes or unforeseen conditions;
- the lighting level should be suitable for viewing illuminated screens;
- the need for adjustable task lighting;
- the need to make sure that there are no reflections on the screen and no glare in the user's field of vision such as from windows or light fixtures;
- the location of furniture and equipment so that air movement is facilitated and heat does not build up around the user;
- the need to control electrical wires and cables;
- the need for sound-absorbing panels and screens to deal with noise such as that of telephones and printers;
- the need to reduce visual distractions such as traffic or other activity within the user's field of vision;
- the provision of adequate space for maintenance access to equipment; and
- the need to isolate acoustically, or position at a distance, equipment which generates high or distracting noise.

Matériel micro-électronique

Dans la conception et la disposition des bureaux qui recevront du matériel micro-électronique, il faut:

- placer le matériel auxiliaire fréquemment utilisé à portée de la main de l'utilisateur pour lui éviter des gestes inutiles;
- prévoir suffisamment d'espace pour ranger les copies, les ouvrages de référence, les documents et les articles personnels et pour déplacer le matériel et les meubles lors des changements fonctionnels ou des conditions imprévues se produisant;
- régler l'éclairage pour que l'on puisse voir les écrans illuminés;
- installer des appareils d'éclairage ajustables;
- s'assurer qu'il n'y ait pas de reflets sur les écrans ou que la lumière naturelle ou artificielle ne gêne pas l'utilisateur, que les meubles et le matériel n'empêchent pas l'air de circuler et que la chaleur ne se concentre pas autour de l'utilisateur;
- installer des dispositifs de contrôle des fils et câbles électriques, et des panneaux et écrans acoustiques pour absorber le bruit de fond comme celui des téléphones et des imprimantes;
- réduire les distractions visuelles, notamment la circulation ou les activités que peut voir l'utilisateur;
- prévoir un espace suffisant autour du matériel pour qu'on puisse l'entretenir; et
- isoler acoustiquement le matériel dont le bruit est gênant ou le placer à l'écart.

Centre for Office Environment Control

- .1 Inadequacies should be reported to the Centre for Office Environment control if they:
 - (a) are such that the quality of the environment is significantly below that in other similar accommodation occupied by the federal government and other large Canadian employers; and
 - (b) are serious enough that they are expected to be made known to the deputy head of the occupant department (or an official designated by her or him for this purpose); and
 - (c) are not expected to be corrected within one month; or
 - (d) do not meet the above criteria but have not been corrected one year or more after the date upon which they were first reported.
- .2 Views that employees have expressed should be taken into account.
- .3 As soon as the occupant department and the department operating the building have established a mutually satisfactory date for the correction of an inadequacy, the occupant department should report that fact.
- .4 Inadequacies should first be reported to the department operating the building in which the accommodation is located.
- .5 Reports should be sent to:

Centre for Office Environment Control,
c/o Director, Operational Services,
Public Works Canada,
Ottawa, Ontario.
K1A 0M2

Centre de contrôle environnemental des bureaux

- .1 Les lacunes doivent être signalées au Centre de contrôle environnemental des bureaux:
 - a) si elles sont telles que la qualité de l'environnement est nettement inférieure à celle d'autres locaux semblables occupés par l'administration fédérale et d'autres employeurs du Canada; et
 - b) si elles sont suffisamment graves pour être signalées au sous-chef du ministère occupant (ou à l'agent désigné par lui à cette fin); et
 - c) si elles ne seront probablement pas corrigées dans un mois; ou,
 - d) lorsqu'elles sont différentes des lacunes précitées, si elles n'ont pas été corrigées un an au moins après la date où on les a signalées.
- .2 Il faudrait tenir compte des avis des employés.
- .3 Dès que le ministère occupant et le ministère exploitant l'immeuble ont fixé ensemble la date de correction des lacunes, le ministère occupant doit le signaler.
- .4 Les lacunes devraient d'abord être signalées au ministère qui exploite l'immeuble où se trouve le local.
- .5 Les rapports seront adressés au:

Centre de contrôle environnemental des bureaux
À l'attention du directeur des Services d'exploitation
Travaux publics Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0M2

Date: September 30, 1984
Department: A

Page: 1

CONTENT SHEET
ACCOMMODATION MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

Appendix J

Instrument Number	Address	Commencement Date	Termination Date of Associated Lease(s)	Usable m ² Requisitioned	Usable m ² Occupied	Usable m ² per Member of Population	Rentable m ² Occupied	PWC Space Category	Ratio of Usable to Rentable	Population	Average Salary of Office Accommodation Population	Departmental Authority per Member of Population
No.	Address	Dates	Date	m ²	m ²	m ²	m ²	No.	0.XX	No.	\$	No.
British Columbia												
Vancouver												
572	1362 Victoria St.	5/82- 4/87	4/92	17,515	19,000	19.0	20,900	A	.91	1,001	28,000	15.0
609	177 W. Georgia St.	8/83- 9/88	N/A	7,538	7,650	14.4	9,000	A	.85	532	25,600	14.0
				1,000	1,000	200.0	1,000	*D	1.00	5	N/A	N/A
703	177 W. Georgia St.	5/84- 9/88	N/A	1,508	1,500	14.4	1,530	A	.98	104	26,800	14.5
730	2540 Country Lane	9/84-10/87	10/87	22,400	22,250	13.9	25,000	A	.89	1,600	25,600	14.0
				2,000	2,250	225.0	2,500	*D	.90	10	N/A	N/A
Sub-total	Vancouver	N/A	N/A	N/A	53,650	16.6	59,930	N/A	.92	3,242	N/A	N/A
Victoria												
439	1101 Vancouver St.	2/84- 1/89	1/89	765	850	18.9	900	*F	.95	5	N/A	N/A
723	1377 Gibbons Rd.	5/81- 6/85	N/A	Unknown	2,250	15.7	2,500	A	.90	143	29,200	15.5
749	113 Springlands Dr.	2/84- 3/89	3/89	1,287	1,400	17.9	1,750	B	.80	78	31,600	16.5
Sub-total	Victoria	N/A	N/A	N/A	4,500	N/A	5,150	N/A				
Other B.C.												
632	101 Main St.	6/83- 7/88	7/88	7,264.5	7,200		9,000	A	.80			
	Kamloops											
753	101 Main St.	3/84- 7/88	7/88	465	475		500	B	.95			
	Kamloops											
796	377 Side Road,	2/84- 1/88	N/A	1,957.5	1,955		1,300		.85			
	Trail											
Sub-total	Other B.C.	N/A	N/A	N/A	9,630		11,800					
Sub-total	B.C.	N/A	N/A	N/A	67,780		76,800					
Total	Department A	N/A	N/A	N/A	139,020	16.95	150,690	N/A	.92	8,201	N/A	N/A
Sources of Input												
OA	OA	OA	PWC	R	OA	C	OA	OA	C	R	R	R

C - Calculated by PWC, OA - Occupancy Agreement, PWC - Input by PWC, R- Input from request from department.

NOTE: This display shows all the information in the System.

* Types D and F are examples of other than office space, retail space or computer space. Note that they show as N/A in the Office Accommodation Only columns.

CONTENT SHEET
ACCOMMODATION MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

Date: September 30, 1984
Department: A

Page: 2

FUTURE FLEXIBILITY					Appendix J
20	21	22	23	24	25

Office Accommodation Only

Departmental Authority	Additional TB Authority	No.	Additional Amount Authorized by Col.15	Total Authorized (14 + 16)	Unauthorized Balance	Building Quality
m ²			m ²	m ²	m ²	m ²
15,015	766027		2,500	17,515	1,485	2
7,448	782272		90	7,538	112	2
N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A
1,508	N11		N/A	1,508	(8)	1
22,400	783491		N11	22,400	(150)	2
N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A
46,441	N/A		2,590	49,031	4,619	N/A
850	N11		N/A	850	N11	N/A

Fit-up Cost per m ² Usable	Leased Office Accommodation Cost Achieved per m ² Usable	Annual Current Rent incl. Escalations	Total Annual Charges per m ² Rentable	Total Annual Charges per m ² Usable	Annual Cost per Member of Population
\$	\$	\$(000)	\$	\$	\$
Unknown	220.89	4,316.99	206.55	227.21	4,312
83.79	257.71	2,037.43	226.38	266.33	3,830
N/A	N/A	105.39	105.39	105.39	21,078
87.13	279.81	433.76	283.50	289.17	4,171
89.22					
N/A					
85.01					
N11					

80.49	237.52	28,278.7	201.17	243.41	3,448
-------	--------	----------	--------	--------	-------

119,954.5	N/A	9,560	129,514.5	9,505.5	N/A
-----------	-----	-------	-----------	---------	-----

R	R	R	R	C	PWC
---	---	---	---	---	-----

RELEVÉ SOMMAIRE
SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES LOCAUXDate: 30 septembre 1984
Ministère: A

Appendice J

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nombre de la convention	Adresse	Date d'entrée en vigueur - Date d'expiration	Date d'expiration du bail connexe	m ² utilisables demandés	m ² utilisables occupés	m ² utilisables par occupant	m ² louables occupés	Catégorie d'espace de TPC	Ratio d'espace utilisable louable	Nombre d'occupants	Traitement moyen des occupants des bureaux	Espace autorisé par occupant
Nbre	Adresse	Dates	Date	m ²	m ²	m ²	m ²	Nbre	0.XX	Nbre	\$	Nbre
Colombie-Britannique												
Vancouver	1362 Victoria St.	5/82- 4/87	4/92	17,515	19,000	19.0	20,900	A	.91	1,001	28,000	15.0
609	177 W. Georgia St.	8/83- 9/88	S/O	7,538	7,650	14.4	9,000	A	.85	532	25,600	14.0
				1,000	1,000	200.0	1,000	*D	1.00	5	S/O	S/O
703	177 W. Georgia St.	5/84- 9/88	S/O	1,508	1,500	14.4	1,530	A	.98	104	26,800	14.5
730	2540 Country Lane	9/84-10/87	10/87	22,400	22,250	13.9	25,000	A	.89	1,600	25,600	14.0
				2,000	2,250	225.0	2,500	*D	.90	10	S/O	S/O
Total partiel Vancouver		S/O	S/O	S/O	53,650	16.6	59,930	S/O	.92	3,242	S/O	S/O
Victoria	1101 Vancouver St.	2/84- 1/89	1/89	765	850	18.9	900	*F	.95	5	S/O	S/O
439	1377 Gibbons Rd.	5/81- 6/85	S/O	Inconnu	2,250	15.7	2,500	A	.90	143	29,200	15.5
749	113 Springlands Dr.	2/84- 3/89	3/89	1,287	1,400	17.9	1,750	B	.80	78	31,600	16.5
Total partiel Victoria		S/O	S/O	S/O	4,500		5,150	S/O				
Autres villes de la C.-B.												
632	101 Main St.	6/83- 7/88	7/88	7,264.5	7,200		9,000	A	.80			
	Kamloops											
753	101 Main St.	3/84- 7/88	7/88	465	475		500	B	.95			
	Kamloops											
796	377 Side Road, Trail	2/84- 1/88	S/O	1,957.5	1,955		1,300		.85			
Total partiel Autres villes de la C.-B.		S/O	S/O	S/O	9,630		11,800					
Total partiel		S/O	S/O	S/O	67,780		76,800					
Total	Ministère A	S/O	S/O	S/O	139,020	16.95	150,690	S/O	.92	8,201	S/O	S/O
Sources des données												
C0	C0	C0	TPC	D	C0	C	C0	C0	C	D	D	D

C - Calculé par TPC, C0 - Convention d'occupation, TPC - Données fournies par TPC, D - Données tirées d'une demande d'un ministère.

NOTE: Ce tableau montre tous les renseignements contenus dans le système.

* Les types D et F sont des exemples d'espace autre que celui réservé aux bureaux, au commerce de détail et aux ordinateurs. Veuillez noter qu'ils sont sans objet (S/O) seulement dans les colonnes des bureaux.

RELEVÉ SOMMAIRE
SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES LOCAUX

Date: 30 septembre 1984
Ministère: A

Page: 2

Appendice J

LIBERTÉ D'ACTION FUTURE											
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Bureaux seulement											
Espace autorisé pour le ministère	Espace additionnel autorisé par le CI	Espace additionnel autorisé la col. 15	Espace total autorisé (14 + 16)	Solde autorisé	Qualité de l'immeuble	Frais d'aménagement par m² utilisable	Frais de bureaux loués, par m²	Loyer annuel actuel, augmentations incluses	Charges annuelles totales par m² d'espace utilisable	Charges annuelles totales par m² d'espace utilisable	Frais annuels par occupant
m²	Nbre	m²	m²	m²	m²	\$	\$	(en milliers de dollars)	\$	\$	\$
15,015	766027	2,500	17,515	1,485	2	Inconnu	220.89	4,316.99	206.55	227.21	4,312
7,448	782272	90	7,538	112	2	83.79	257.71	2,037.43	226.38	266.33	3,830
S/O	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O	105.39	105.39	105.39	21,078
1,508	Néant	S/O	1,508	(8)	1	87.13	279.81	433.76	283.50	289.17	4,171
22,400	783491	Néant	22,400	(150)	2	89.22					
S/O	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O					
46,441	S/O	2,590	49,031	4,619	S/O	85.01					
850	Néant	S/O	850	Néant	S/O	Néant					
119,954.5	S/O	9,560	129,514.5	9,505.5	S/O	80.49	237.52	28,278.7	201.17	243.41	3,448
D	D	D	D	C	TPC						

SUMMARY REPORT
ACCOMMODATION MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

Date: September 30, 1984
Department: A

Page: 2

Appendix K

						FUTURE FLEXIBILITY					
						20	21	22	23	24	25
Office Accommodation Only											
Departmental Authority	Additional TB Authority	Additional Amount Authorized by Col.15	Total Authorized (14 + 16)	Unauthorized Balance	Building Quality	Fit-up Cost per m ² Usable	Leased Office Accommodation Achieved Occupancy Cost per m ² Usable	Annual Current Rent incl. Escalations	Total Annual Charge per m ² Rentable	Total Annual Charge per m ² Usable	Total Annual Charge per Member of Population
m ²	No.	m ²	m ²	m ²	m ²	\$	\$	\$(000)	\$	\$	\$
103,443.5	N/A	3,020	106,463.5	8,316.5	N/A	81.02	226.31	22,891.9	186.69	199.44	3,182
11,996	N/A	1,400	13,396	904	N/A	83.31	253.10	4,121.3	230.56	288.20	4,569
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
115,439.5	N/A	4,420	119,759.5	9,220.5	N/A	81.79	231.40	27,013.2	190.72	202.11	3,291
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1,078.0	124.26	126.82	12,682
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	139.9	111.03	116.58	9,327
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	47.6	182.98	198.23	8,783
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1,265.5	124.13	127.31	12,052

SUMMARY REPORT
ACCOMMODATION MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

Date: September 30, 1984
Department: A

Page: 1

Appendix K

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Instrument Number	Address	Commencement Date	Termination Date	Termination Date of Associated Lease(s)	Usable m ² Requisitioned	Usable m ² Occupied	Usable m ² per Member of Population	Rentable m ² Occupied	PWC Space Category	Ratio of Usable to Rentable	Population	Average Salary of Office Accommodation Population	Departmental Authority per Member of Population
No.	Address	Dates	Date	Date	m ²	m ²	m ²	m ²	No.	0.XX	No.	\$	No.
Total	Department	N/A	N/A	N/A	N/A	114,780	16.0	122,620	A	.94	7,194	N/A	N/A
Total	Department	N/A	N/A	N/A	N/A	14,300	17.0	17,875	B	.80	902	N/A	N/A
Total	Department	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	E	N/A	N/A	N/A	N/A
Sub-Total 'Office Accommodation'		N/A	N/A	N/A	N/A	129,080	16.0	140,495	N/A	.92	8,096	N/A	N/A
Total	Department	N/A	N/A	N/A	N/A	8,500	102.1	8,675	D	.98	N/A	N/A	N/A
Total	Department	N/A	N/A	N/A	N/A	1,200	80.0	1,260	F	.95	N/A	N/A	N/A
Total	Department	N/A	N/A	N/A	N/A	240	48.0	260	C	.92	N/A	N/A	N/A
Sub Total Other Accommodation		N/A	N/A	N/A	N/A	9,940	94.7	10,195	N/A	.97	105	N/A	N/A
Total	Department	N/A	N/A	N/A	N/A	139,020	16.95	150,690	N/A	.92	8,201	N/A	N/A

RAPPORT SOMMAIRE
SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES LOCAUX

Appendice K

Date: 30 septembre 1984
Ministère: A

Page: 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nombre de la convention	Adresse	Date d'entrée en vigueur - Date d'expiration	Date d'expiration du bail connexe	m ² utilisables demandés	m ² utilisables occupés	m ² utilisables par occupant	m ² occupés louables	Catégorie d'espace de TPC	Ratio de l'espace utilisable louable	Nombre d'occupant	Traitement moyen des occupants des bureaux	Espace autorisé par occupant
Nbre	Adresse	Dates	Date	m ²	m ²	m ²	m ²	Nbre	0.XX	Nbre	\$	Nbre
Total	Ministère	S/O	S/O	S/O	114,780	16.0	122,620	A	.94	7,194	S/O	S/O
Total	Ministère	S/O	S/O	S/O	14,300	17.0	17,875	B	.80	902	S/O	S/O
Total	Ministère	S/O	S/O	S/O	Néant	S/O	Néant	E	S/O	Néant	S/O	S/O

Total Partiel «Locaux de bureaux»		S/O	S/O	S/O	129,080	16.0	140,495	S/O	.92	8,096	S/O	S/O

Total	Ministère	S/O	S/O	S/O	8,500	102.1	8,675	D	.98	S/O	S/O	S/O
Total	Ministère	S/O	S/O	S/O	1,200	80.0	1,260	F	.95	S/O	S/O	S/O
Total	Ministère	S/O	S/O	S/O	240	48.0	260	C	.92	S/O	S/O	S/O

Total partiel Autres locaux		S/O	S/O	S/O	9,940	94.7	10,195	S/O	.97	105	S/O	S/O

Total	Ministère	S/O	S/O	S/O	139,020	16.95	150,690	S/O	.92	8,201	S/O	S/O

RAPPORT SOMMAIRE
SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES LOCAUX

Date: 30 septembre 1984
Ministère: A

Page: 2

Appendice K

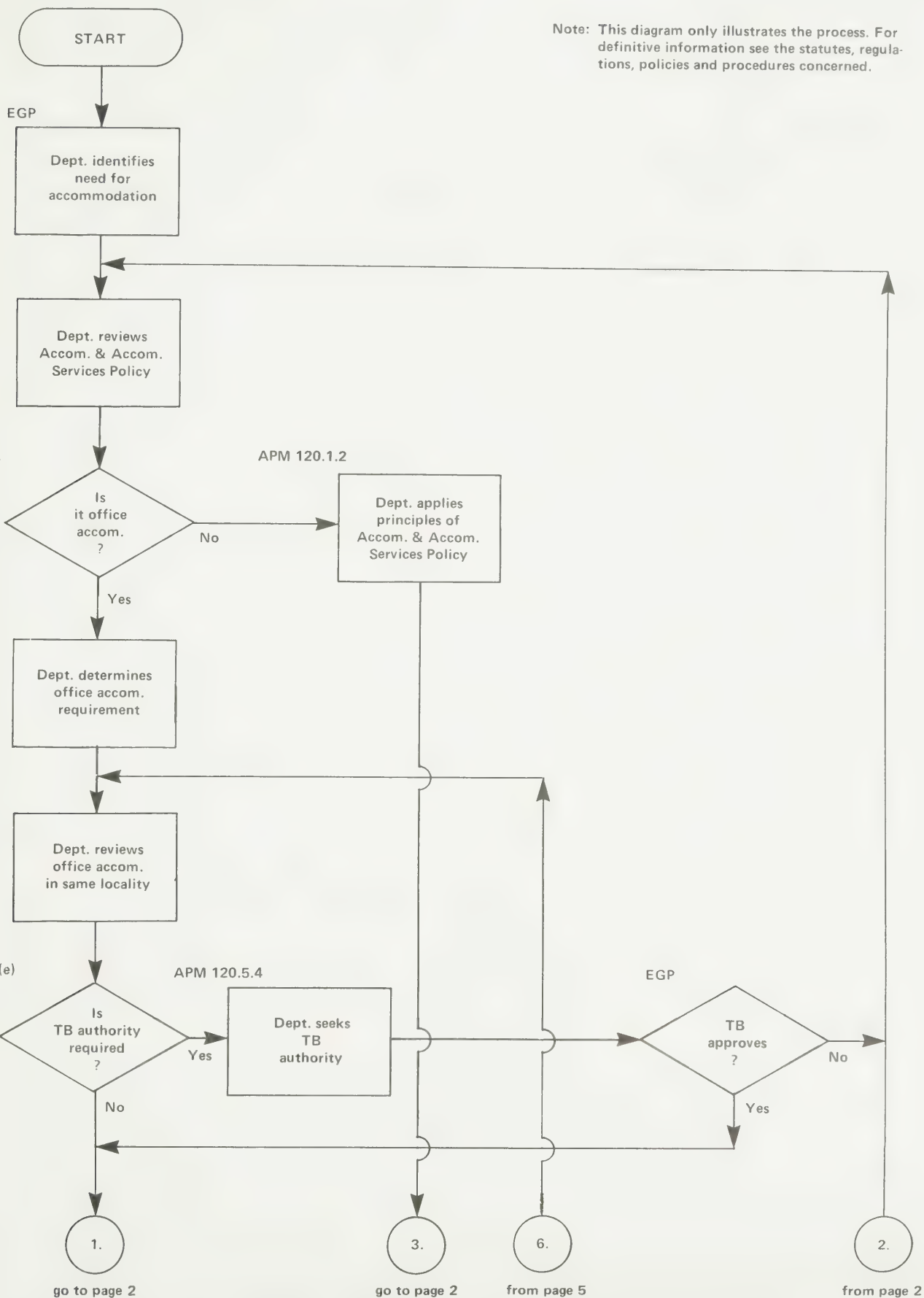
Page: 2

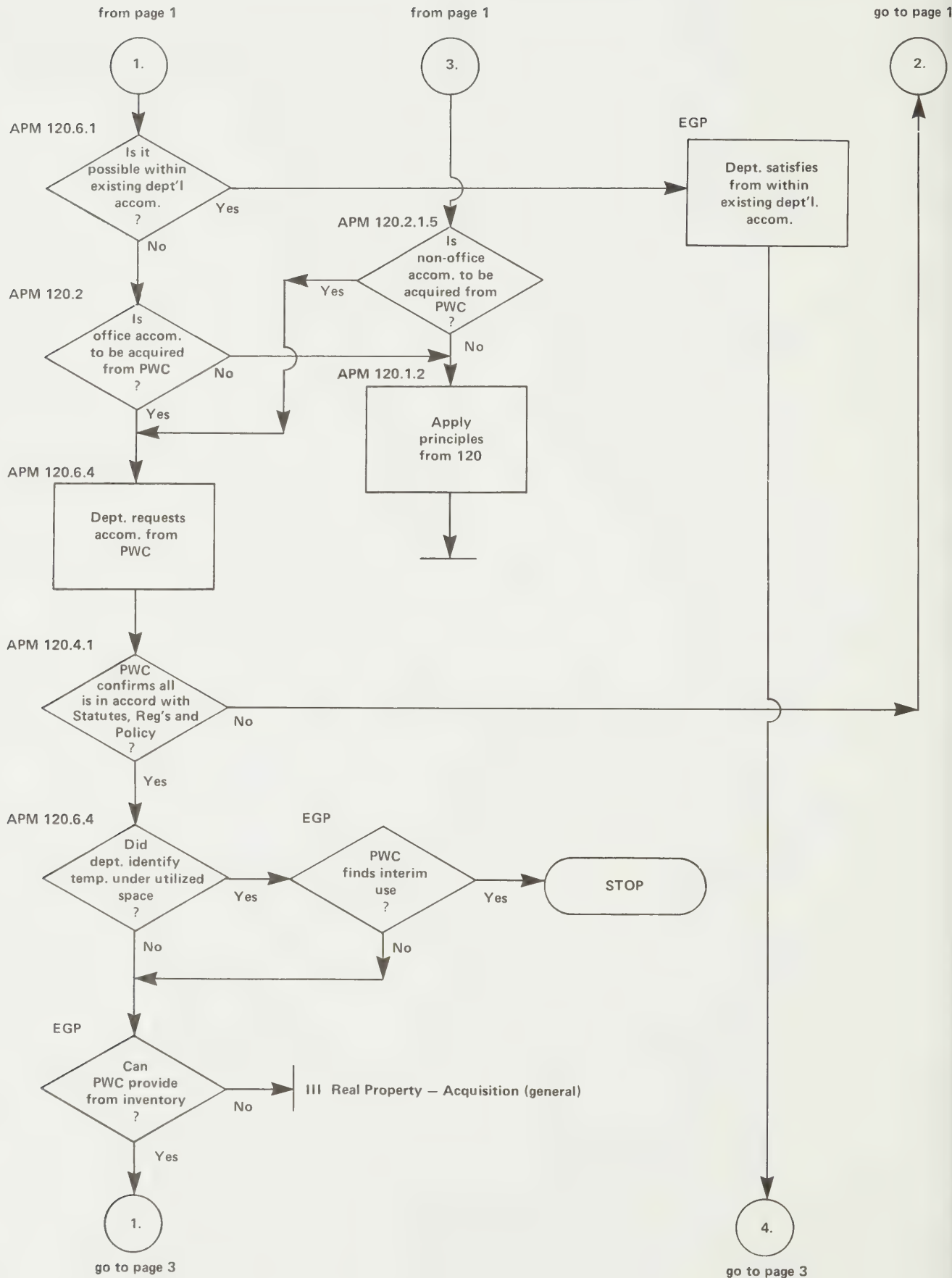
					LIBERTÉ D'ACTION FUTURE					
					20	21	22	23	24	25

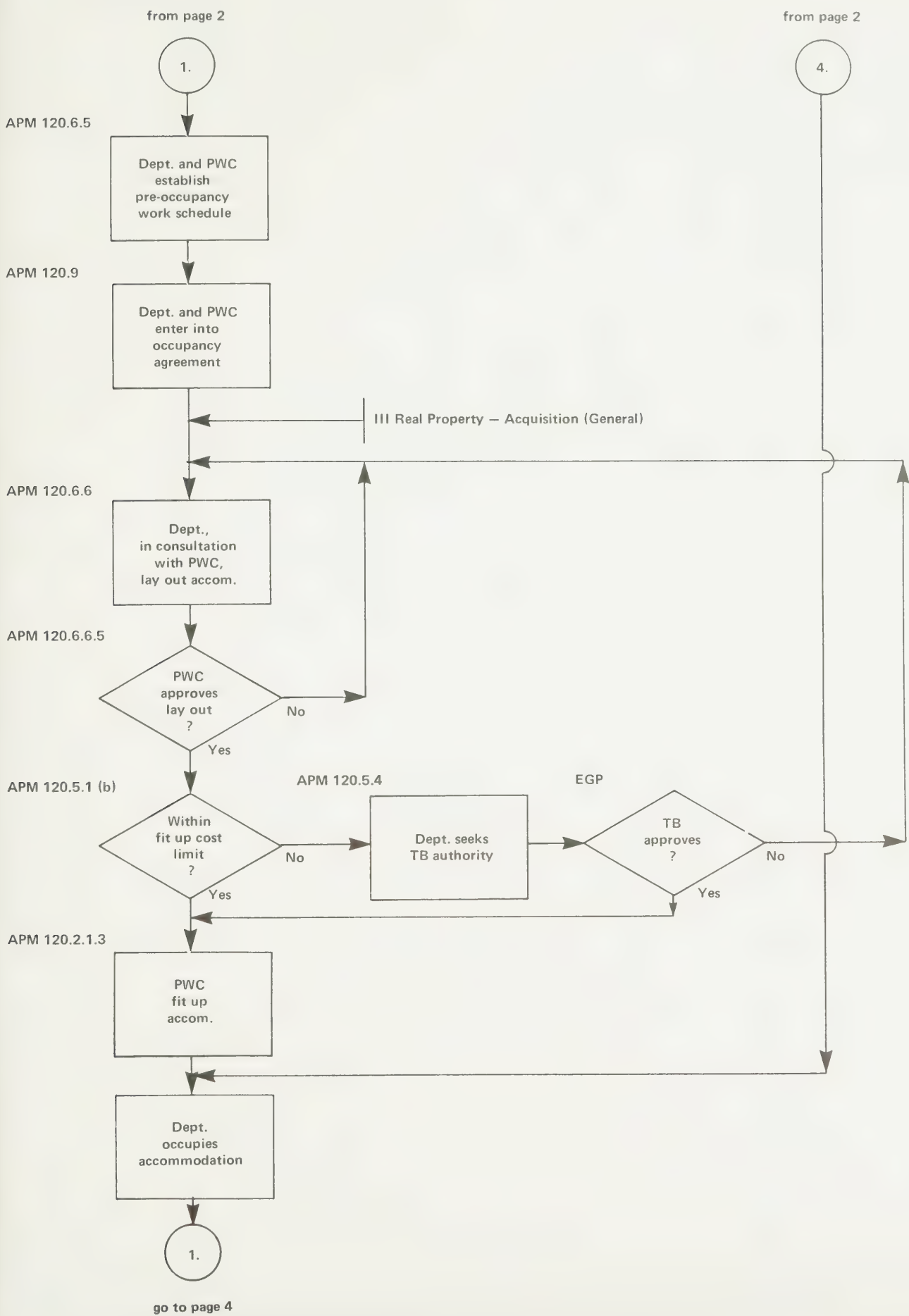
PROCESS DIAGRAM

II OFFICE ACCOMMODATION ACQUISITION, USE AND DISPOSAL

Note: This diagram only illustrates the process. For definitive information see the statutes, regulations, policies and procedures concerned.









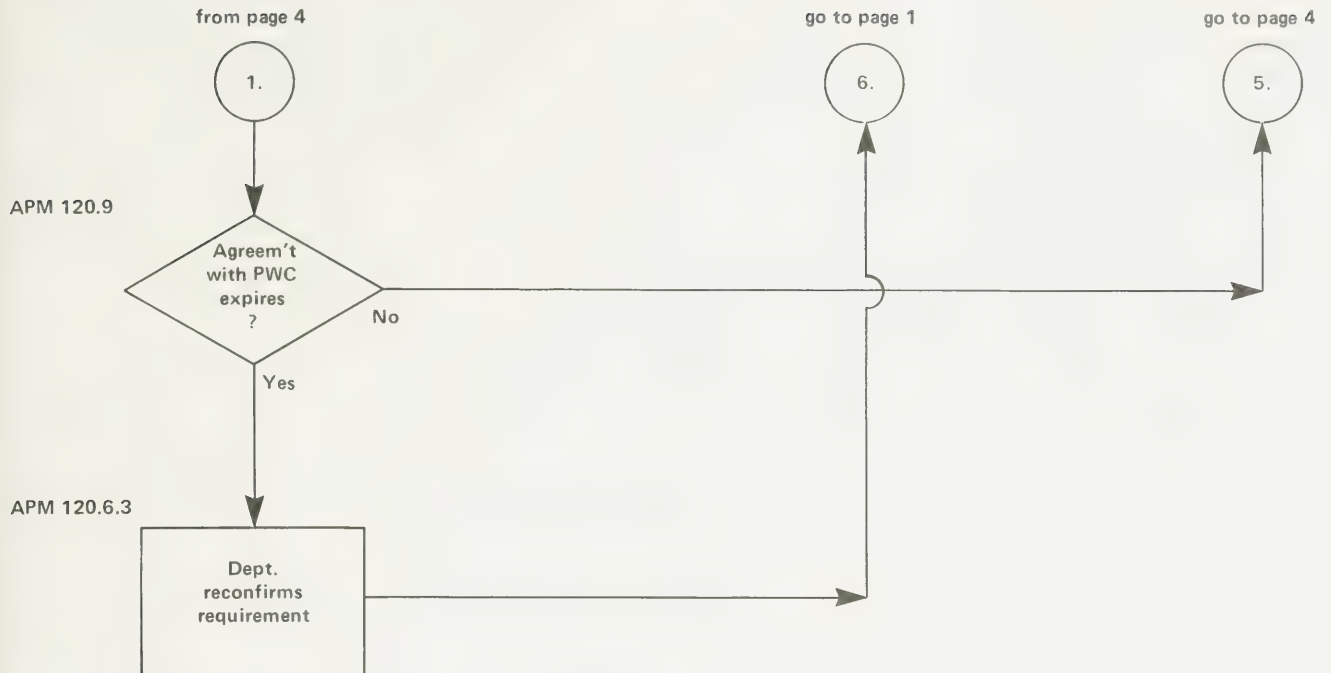
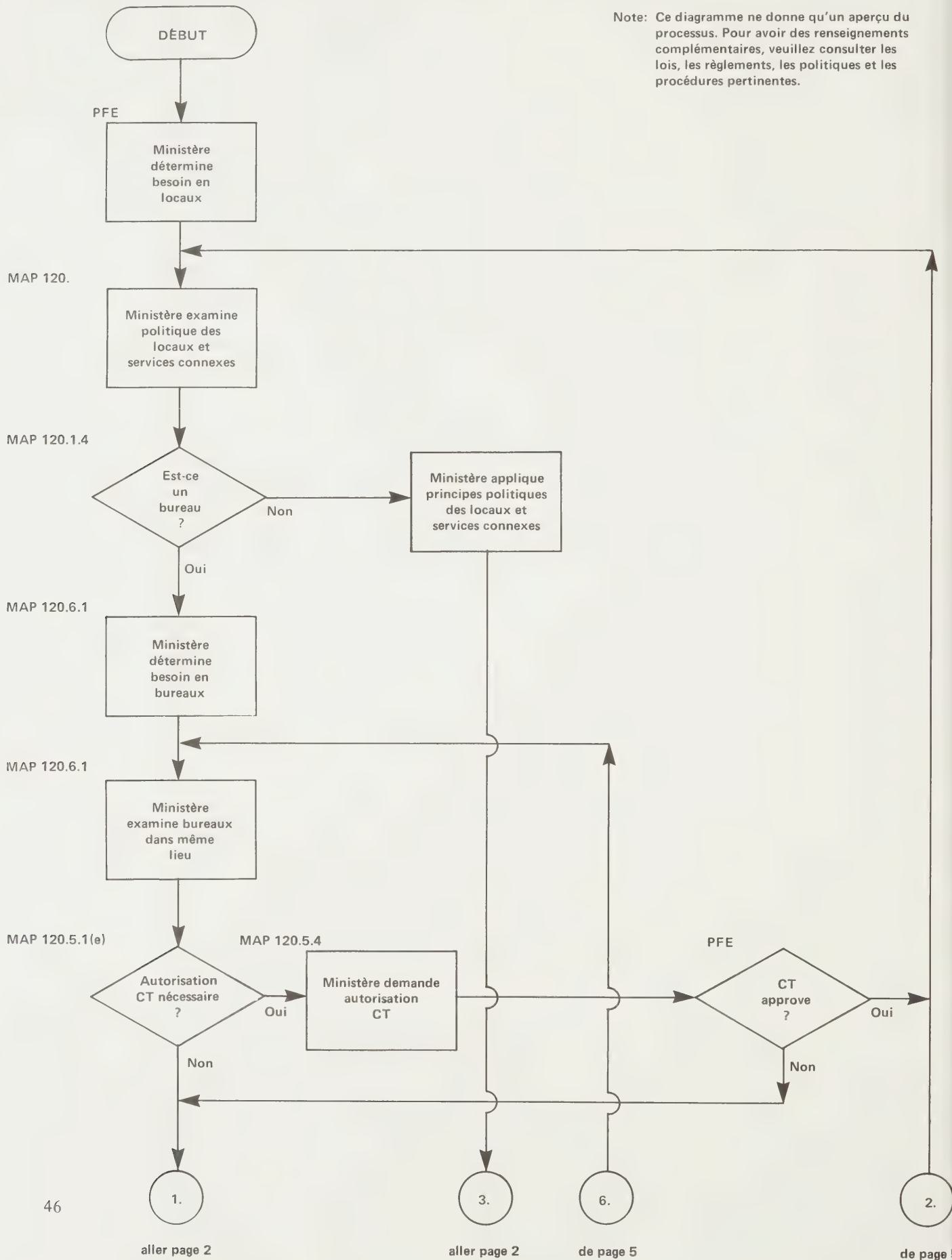
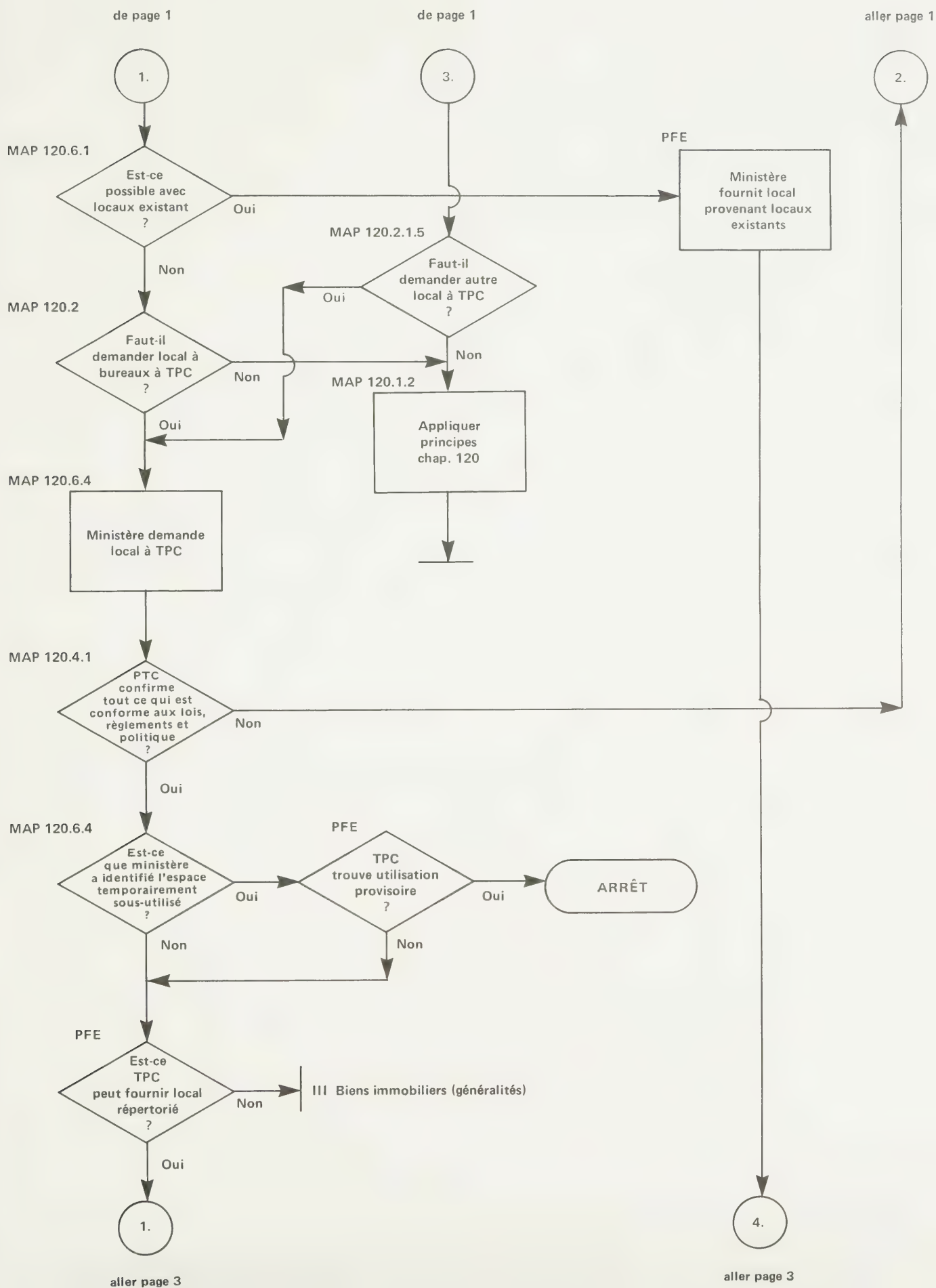


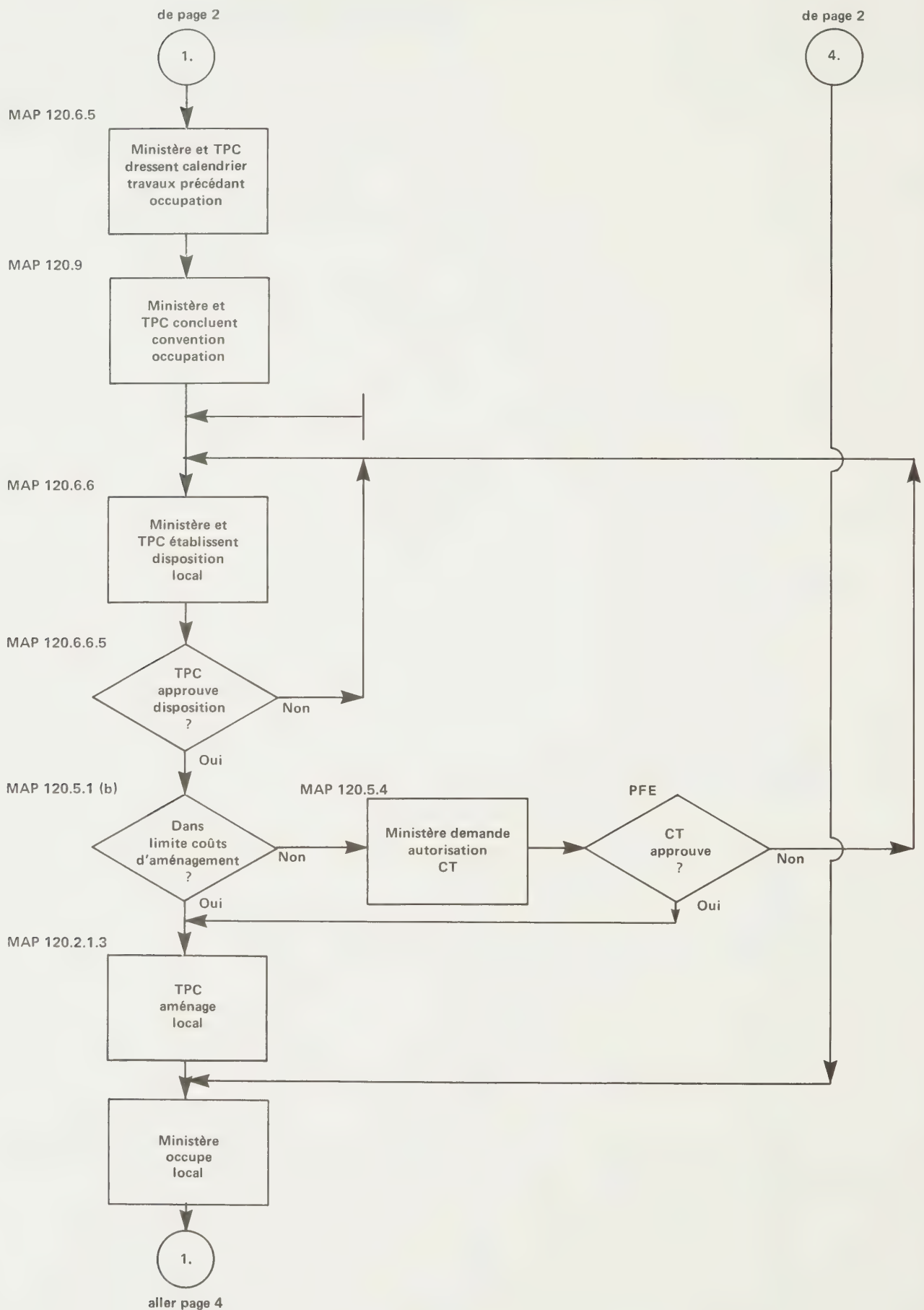
DIAGRAMME DU PROCESSUS

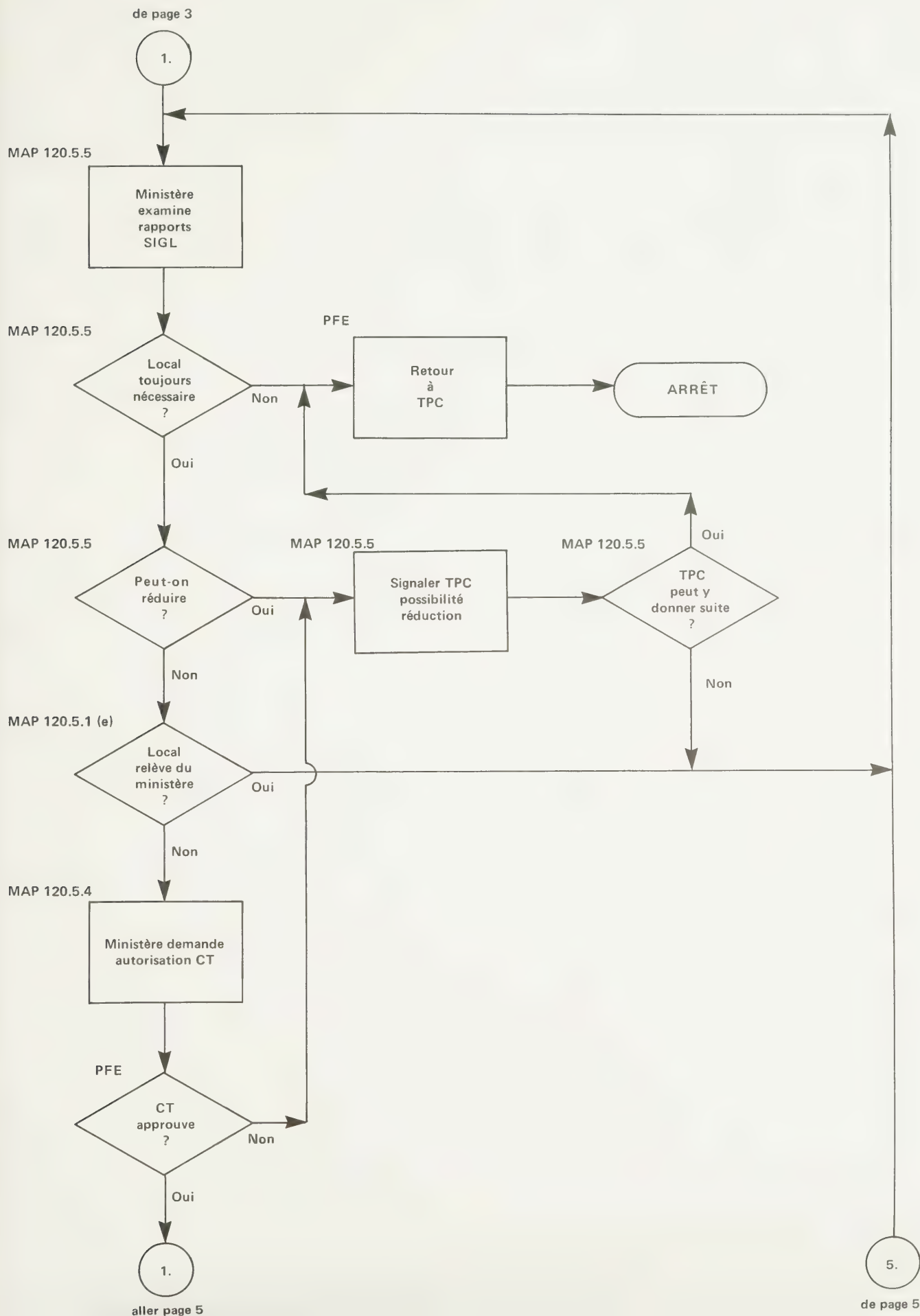
II OBTENTION, UTILISATION ET CESSIION DES LOCAUX À BUREAUX

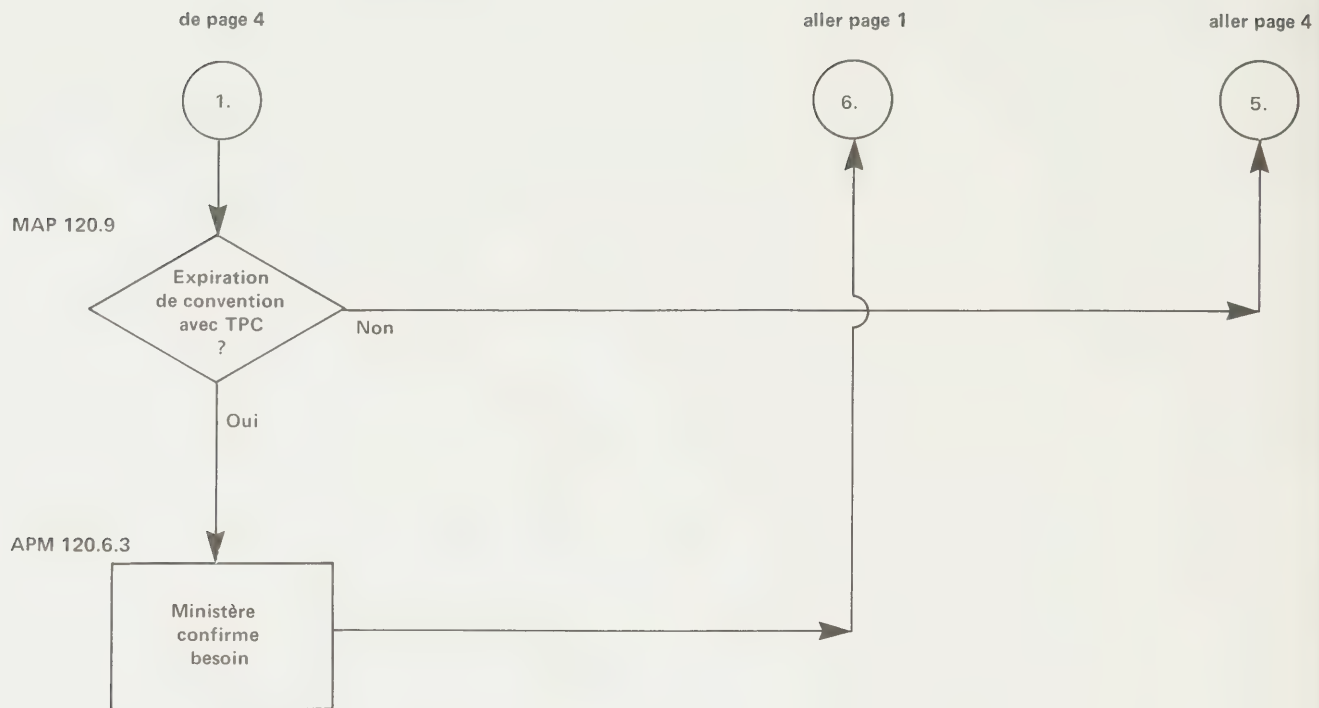
Note: Ce diagramme ne donne qu'un aperçu du processus. Pour avoir des renseignements complémentaires, veuillez consulter les lois, les règlements, les politiques et les procédures pertinentes.











141
TB
-A26

Administrative policy manual

Manuel de la politique administrative

Chapter 120, Appendix D
Office
Accommodation
Control Limit**September 1984****Chapitre 120, Appendice D**
Limite
de contrôle
des bureaux**Septembre 1984**

Average salary
of the office
accommodation
population

Usable square
metres per member
the office accommodation
population

\$20,000	10.0
21,450	10.5
22,900	11.0
24,350	11.5
25,800	12.0
27,250	12.5
28,700	13.0
30,150	13.5
31,600	14.0
33,050	14.5
34,500	15.0
35,950	15.5
37,400	16.0
38,850	16.5
40,300	17.0

Traitement moyen
des occupants
des bureaux

\$20,000	10.0
21,450	10.5
22,900	11.0
24,350	11.5
25,800	12.0
27,250	12.5
28,700	13.0
30,150	13.5
31,600	14.0
33,050	14.5
34,500	15.0
35,950	15.5
37,400	16.0
38,850	16.5
40,300	17.0

Nombre
de mètres carrés
utilisables
par occupant

.1 Departments shall calculate their authority to occupy or continue to occupy office accommodation by multiplying the office accommodation population by the usable square metres per member of the office accommodation population corresponding to the average salary of the office accommodation population rounded off to the nearest average salary figure listed above.

.1 Les ministères doivent calculer la surface des bureaux qu'ils peuvent occuper ou continuer d'occuper en multipliant le nombre d'occupants par la surface utilisable par personne qui correspond au traitement moyen des occupants, arrondi au taux de traitement moyen le plus près dans l'échelle établie ci-dessus.

120 D Office Accommodation Control Limit

.2 Generally it is expected that the authority will be sufficient to allow the department to occupy under its own authority office accommodation in accordance with this policy. The authority shall not, however, be used as a determinant of the requirement. A proper planning process, including the elements described in section .6 of this chapter, shall be used.

.3 The usable square metres per member of the office accommodation population refer to office accommodation, which includes (in addition to workstation space) all of the areas such as are listed in the definition of office accommodation. They therefore exceed areas required for workstations only, and should not be used to estimate the size of workstation areas.

.4 The average salaries of the office accommodation population used for the control limit given above are adjusted from time to time to keep the limit constant regardless of changing salary levels. Notwithstanding such later adjustments, the departmental authority applying to office accommodation requisitioned from DPW remains valid from the date of the request or the date of any revalidation thereof until the expiry of the agreement between the department and DPW in respect of the occupancy of the office accommodation concerned.

.5 Note that this means for example that if, after the date of the request:

- a year elapses until the agreement is signed,
- and there has been no need to revalidate it, and
- the agreement is for a five year term, the departmental authority is valid for a total of six years.

120 D Limite de contrôle des bureaux

.2 Il est probable que l'espace autorisé sera suffisant pour permettre au ministère d'occuper une surface correspondant à ses besoins conformément à cette politique. L'espace autorisé ne peut cependant pas être utilisé comme indice des besoins. Il faut utiliser un processus de planification approprié qui comprend les éléments décrits dans la section .6 de ce chapitre.

.3 La surface attribuée à chaque occupant comprend, outre la surface des postes de travail, tout l'espace visé par la définition d'un bureau. Elle dépasse donc la surface réservée aux postes de travail et ne doit pas être comptée dans le calcul de la taille des postes de travail.

.4 Les traitements moyens des occupants des bureaux utilisés aux fins de la limite de contrôle donnée sont rajustés de temps à autre pour maintenir cette limite quelle que soit la variation des traitements. L'autorisation ministérielle qui s'applique aux locaux demandés à MTP demeure néanmoins valide à partir de la date de la demande ou de sa date de prorogation jusqu'à l'expiration de la convention d'occupation des bureaux concerné en cause.

.5 Par exemple, si après la date de la demande:

- une année s'écoule jusqu'à la signature de la convention,
- la convention n'a pas été prorogée, et
- la convention est de cinq ans, l'autorisation ministérielle est valable pour six ans.

CAI
T13
- A26

Chapter 120, Appendix A

Fit-Up Guidelines and Cost Limits

September 1984

Chapitre 120, Appendice A

Lignes directrices sur l'aménagement et limites des coûts

Septembre 1984

.1 Fit-up and alterations and improvements during occupancy

Fit up and alterations and improvements during occupancy can involve the same kind of work. The only difference is that fit-up is carried out to prepare accommodation for occupancy, and alterations and improvements are carried out during occupancy. They both include:

- (a) demolition;
- (b) the provision of equipment, systems, materials and finishes provided for in the Fit-up Guidelines including the removal, relocation and provision of power and telephone outlets, jiffy poles, counters, doors, windows and shelving, partitions, screens and plants and related changes to building systems; and
- (c) all other equipment, systems, materials, finishes and work carried out to prepare the accommodation for occupancy or during occupancy.

.2 Fit-up Guidelines

Copies of the Fit-up Guidelines are available on request from DPW. Departments can make trade-offs within the Fit-up Guidelines, provided the cost remains within the Fit-Up Cost Limits. In applying the Guidelines departments should be guided by prevailing community standards in respect of the level of fit-up.

.1 Aménagement, modification et amélioration des locaux pendant leur occupation

L'aménagement, la modification et l'amélioration des locaux pendant leur occupation peut amener des travaux semblables. Pour préciser, l'aménagement précède l'occupation alors que la modification et l'amélioration ont lieu en cours d'occupation. Ils comprennent tous deux:

- a) des travaux de démolition;
- b) la fourniture de matériel, systèmes, matériaux et finitions prévus dans les lignes directrices sur l'aménagement, y compris le déplacement, la réinstallation et la fourniture de prises de courant et d'installations téléphoniques, de colonnes de démontage rapide, de comptoirs, de portes, de fenêtres, de rayons, de cloisons, d'écrans et de plantes et les modifications connexes aux systèmes des immeubles; et
- c) la fourniture du matériel et des systèmes, matériaux, finitions et travaux nécessaires à l'aménagement d'un local avant ou pendant son occupation.

.2 Lignes directrices sur l'aménagement

Des copies des lignes directrices sur l'aménagement sont fournies sur demande par MTP. Les ministères peuvent utiliser les options des lignes directrices qui leur conviennent à condition de ne pas dépasser les coûts d'aménagement autorisés; pour ce qui est du niveau d'aménagement, ils doivent respecter les normes établies dans le lieu en cause.

120 A Fit-Up Guidelines and Cost Limits**.3 Fit-up Cost Limits**

Fit-up Cost Limits have been established as indicated below for the fit-up of:

- (a) general offices:
 - to be occupied by a department for the first time (\$82.85/m²),
 - previously occupied by a department (\$47.35/m²);
- (b) the offices of deputy heads of departments, heads of agencies and their equivalents (\$135.15/m² to a maximum, of \$5,000 per office);
- (c) the offices of ADMs, members of Boards, commissions and councils, EX-5 and EX-4 positions and their equivalents (\$104.45/m² to a maximum of \$2,925 per office);
- (d) the offices of EX-3 positions and equivalent executive positions defined in the Treasury Board Personnel Management Manual (\$102.15/m² to a maximum of \$2,350 per office); and
- (e) the offices of EX-2 and EX-1 positions and equivalent executive positions defined in the Treasury Board Personnel Management Manual (\$97.30/m² to a maximum of \$1,800 per office); and
- (f) departmental boardrooms (limit one per department) (\$135.15/m² to a maximum of \$12,500).

The limits apply to occupancies or remaining occupancies of three years or more. They are two-thirds and one-third, respectively, of the above limits when the term is less than three years but more than two years, or less than two years. DPW will inform departments of the limits that apply to any particular fit-up.

Only one limit can apply to any given square metre. The general-level office limits shall apply to all areas of office accommodation not subject to the particular limits in items (b) to (e) above.

The Fit-up Cost Limits apply to all work that falls within the definition of fit-up, not just that described in the Fit-up Guidelines. Whenever a department, or the nature of the building itself, requires that a broader range of work be carried out, the likelihood of the estimate exceeding the Fit-up Cost Limit and thus precipitating a need for TB approval, increases.

Departments are reminded of the requirement to move into accommodation *as is* whenever possible.

120 A Lignes directrices sur l'aménagement**.3 Limites des coûts d'aménagement**

Les limites des coûts d'aménagement s'appliquent:

- a) aux bureaux ordinaires:
 - qui seront occupés par un ministère pour la première fois (\$82.85 le m²);
 - antérieurement occupés par un ministère (\$47.35 le m²);
- b) aux bureaux des sous-chefs de ministères, des chefs d'organismes et du personnel équivalent (\$135.15 le m² jusqu'à concurrence de \$5,000 par bureau);
- c) aux bureaux des sous-ministres adjoints, des membres de conseils, de commissions et d'offices, des EX-4, des EX-5 et du personnel équivalent (\$104.45 le m² jusqu'à concurrence de \$2,925 par bureau);
- d) aux bureaux des EX-3 et du personnel équivalent indiqué dans le Manuel de gestion du personnel du Conseil du Trésor (\$102.15 le m² jusqu'à concurrence de \$2,350 par bureau);
- e) aux bureaux des EX-2, des EX-1 et du personnel équivalent indiqué dans le Manuel de gestion du personnel du Conseil du Trésor (\$97.30 le m² jusqu'à concurrence de \$1,800 par bureau); et
- f) aux salles de conférences (une seule par ministère) (\$135.15 le m² jusqu'à concurrence de \$12,500).

Les limites s'appliquent aux périodes d'occupation nouvelles ou restantes d'au moins trois ans. Elles sont respectivement les deux tiers et le tiers des limites ci-dessus quand la durée d'occupation est inférieure à trois ans mais supérieure ou inférieure à deux ans. MTP indiquera aux ministères les limites qui s'appliquent à chaque travail d'aménagement.

La même limite s'applique à toutes les surfaces. Les limites des bureaux ordinaires s'appliquent à tous les bureaux non assujettis aux limites mentionnées dans les rubriques b) à e) ci-dessus.

Les limites des coûts d'aménagement s'appliquent à tous les travaux d'aménagement et pas seulement à ceux décrits dans les lignes directrices. Lorsque les besoins d'un ministère, ou la nature de l'immeuble exigent plus de travaux, il est probable que les coûts d'aménagement réels dépasseront les coûts autorisés et qu'il faudra demander au CT l'autorisation de dépenser plus que prévu.

Il est rappelé aux ministères qu'ils sont tenus, dans la mesure du possible, d'emménager dans les locaux *tels qu'ils sont*.

Chapter 125

Living accommodation

December 1981

Table of contents

- .1 Introduction**
 - .1.1 Purpose and scope
 - .1.2 Application
 - .1.3 Authorities and cancellations
- .2 Living accommodation**
 - .2.1 Availability
 - .2.2 Approval process for acquisition
 - .2.3 Methods of acquisition
- .3 Pool housing**
- .4 Residential standards**
- .5 Provision of furniture**
- .6 Management of living accommodation**
 - .6.1 General
 - .6.2 Management guidelines
 - .6.3 DPW management of pool housing
- .7 Disposal of living accommodation**
 - .7.1 When to dispose
 - .7.2 How to dispose
- .8 TB advisory committee on Living Accommodation (TBACLA)**
 - .8.1 General
 - .8.2 Membership and operation
- .9 Enquiries**

Major revision

Chapitre 125

Logement

Décembre 1981

Table des matières

- .1 Introduction**
 - .1.1 Objet et portée
 - .1.2 Champ d'application
 - .1.3 Autorisations et annulations
- .2 Logement**
 - .2.1 Disponibilité
 - .2.2 Processus d'approbation pour l'acquisition
 - .2.3 Modes d'acquisition
- .3 Logements mis en commun**
- .4 Normes résidentielles**
- .5 Ameublement**
- .6 Gestion des logements**
 - .6.1 Généralités
 - .6.2 Lignes directrices en matière de gestion
 - .6.3 Gestion par MTP des logements mis en commun
- .7 Aliénation des logements**
 - .7.1 Quand procéder à l'aliénation
 - .7.2 Comment procéder à l'aliénation
- .8 Le Comité consultatif du CT chargé du logement**
 - .8.1 Généralités
 - .8.2 Composition et fonctionnement
- .9 Demandes de renseignements**

Révision importante

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

.1.1.1 *It is the policy of the government* that, under normal circumstances, employees are responsible for securing their own living accommodation. However, the Crown shall provide such accommodation for employees when:

- (a) it is an operational requirement and it is necessary to combine the employee's accommodation and place of work (such as at airports, national parks, locks on canals, and radar stations),
- (b) it is clearly advantageous to have the employee reside at or near the job location (such as at agricultural or research stations), or
- (c) no suitable living accommodation is available in the vicinity.

.1.1.2 All Crown living accommodation shall be acquired, managed and disposed of in a manner which combines the efficient provision of government services with the achievement of wider social, economical and environmental objectives.

.1.1.3 Where feasible, in those locations where territorial and provincial governments have already established housing agencies, the federal government shall endeavour to arrange for the provision and management of their employee housing under one agency.

.1.2 Application

This policy applies to departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act*, and to agencies designated as departments for the purposes of the Act.

This policy applies to living accommodation intended for the use of federal employees in Canada except for housing owned and managed by the Department of National Defence, which is subject to the Queen's Regulations and Orders.

.1.3 Authorities and cancellations

This policy cancels Treasury Board circulars 1959-4, 1960-18, 1966-6, 1966-51, 1969-209 and 1981-32.

.1 Introduction

.1.1 Objet de portée

Le gouvernement a pour politique que, dans des circonstances normales, les employés ont à se trouver eux-même un logement. Cependant, la Couronne devra procurer un logement aux employés lorsque:

- a) les besoins du service l'exigent et qu'il est nécessaire de rapprocher le logement de l'employé de son lieu de travail (comme aux aéroports, parcs nationaux, écluses ou stations de radar),
- b) il est manifestement avantageux de loger l'employé au lieu de travail ou à proximité (comme aux stations de recherches ou d'agriculture), ou
- c) aucun logement convenable n'est disponible dans les environs.

.1.1.2 Tous les logements de la Couronne seront acquis, gérés et aliénés au nom de l'efficacité des services gouvernementaux d'une part et de la réalisation des objectifs plus généraux des domaines social et économique et de l'environnement d'autre part.

.1.1.3 Dans toute mesure du possible, là où les gouvernements du territoire et de la province ont déjà des services de logement, le gouvernement s'efforcera d'obtenir et gérer les logements de ses employés par l'entremise d'un seul et même service.

.1.2 Champ d'application

La politique s'applique aux ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* et aux organismes désignés en tant que ministères selon les dispositions de la Loi.

La politique s'applique aux logements destinés aux fonctionnaires fédéraux au Canada à l'exclusion des logements du Ministère de la Défense nationale, dont la gestion relève des Règlements et Décrets royaux.

.1.3 Autorisations et annulations

La présente politique annule les circulaires du Conseil du Trésor n^{os} 1959-4, 1960-18, 1966-6, 1966-51, 1969-209 et 1981-32.

.2 Living accommodation**.2.1 Availability**

.2.1.1 Departments shall establish whether private accommodation is available and whether there is a viable housing market. Recent newspaper advertisements of rental units and sale of privately owned units, the existence of realtors in a locality, a vacancy rate considered appropriate for providing a minimum amount of choice in housing, are all necessary but not always sufficient indicators of a viable housing market. A survey of the local housing market shall include:

- (a) the total number of housing units and vacancies by type, size, condition and form of tenure,
- (b) the annual house construction activity related to population growth,
- (c) the availability of wider community amenities and facilities such as shopping, medical and recreational facilities, utilities and services,
- (d) the location of housing vis-à-vis environmental factors such as safety and air pollution, and
- (e) an assessment of the supply of area housing against demand.

.2.2 Approval process for acquisition

.2.2.1 Departments shall program their living accommodation requirements via their program forecast and estimates process, except at pool housing sites, where the Department of Public Works (DPW) shall program and fund. In the case of large scale acquisitions, discussions with relevant local authorities and agencies shall take place in an attempt to optimize impacts on the community and assist with the achievement of community objectives.

.2.2.2 Where DPW assistance is sought at non-pool housing sites for living accommodation via construction, purchase or leasing, departments shall request such assistance in time for DPW to plan their resource requirements. Departments are responsible for obtaining Treasury Board approval and providing funding, as necessary.

.2.3 Methods of Acquisition

.2.3.1 *Construction or purchase* Departments with a capital vote may construct, or preferably seek DPW assistance as a contracting authority for

.2 Logements**.2.1 Disponibilité**

.2.1.1 Les ministères devront vérifier s'il y a des logements privés et si le marché de l'habitation est suffisamment important. Les annonces de location ou de vente d'habitations privées dans les journaux récents, l'existence d'agences immobilières dans la localité, un taux de vacance qui permette un minimum de choix en matière de logement sont autant d'indicateurs nécessaires, mais pas toujours suffisants, d'un marché de l'habitation viable. L'étude du marché local devra comporter les données suivantes:

- a) le nombre total d'unités de logement et le nombre d'unités libres selon le type, la superficie, l'état et le mode d'occupation;
- b) le nombre annuel de constructions nouvelles par rapport à l'accroissement de la population;
- c) l'existence de services et d'installations d'utilité générale, comme les magasins, établissements hospitaliers et équipements récréatifs et les services publics et privés;
- d) la situation des logements considérée sous l'angle de la sécurité et de la pollution atmosphérique, etc.;
- e) une évaluation de l'offre de logements par rapport à la demande.

.2.2 Processus d'approbation pour l'acquisition

.2.2.1 Les ministères devront prévoir leurs besoins en matière de logements dans leurs prévisions de programmes et leurs budgets, sauf s'il s'agit de logement collectifs, qui relèvent des programmes et du budget du Ministère des Travaux Publics (MTP). Dans les cas d'acquisitions importantes, ils devront engager des discussions avec les autorités et les organismes locaux compétents afin de déterminer l'effet optimal sur la localité et de contribuer à la réalisation de ses objectifs.

.2.2.2 Si les ministères ont besoin des services de MTP pour construire, acheter ou louer des logements non-collectifs, ils devront en faire la demande suffisamment à l'avance pour que MTP puisse planifier leurs besoins. Les ministères doivent obtenir l'approbation du Conseil du Trésor aussi bien que le financement nécessaire.

.2.3 Modes d'acquisition

.2.3.1 *Construction ou achat* Les ministères ayant des crédits pour immobilisations peuvent construire ou, de préférence, solliciter les services de MTP en tant qu'autorité contractante en vue de construire des logements hors des zones où ils sont mis en commun. Quel

constructing, living accommodation at non-pool housing sites. In either case, contract regulations shall be followed.

Departments shall purchase living accommodation through DPW if land acquisition is necessary.

Departments without a capital vote shall request DPW to provide for their living accommodation needs through construction or purchase.

DPW may also construct or purchase living accommodation for agencies of the federal government excluded from this policy, on a total cost recovery basis.

Although the purchase by the federal government of living accommodation may seem to indicate the availability of a housing market, in some situations such action could be desirable. Departments must have back-up documentation justifying such action.

.2.3.2 Leasing All Schedule A and B departments may lease living accommodation in other than pool housing locations funded through their own O and M budgets, in accordance with contract regulations. Departments are encouraged to seek DPW assistance and, if requested, DPW shall assist those departments not equipped to administer leasing arrangements.

DPW may also lease living accommodation, on a total cost recovery basis, for agencies of the federal government excluded from this policy.

Although leasing by the federal government appears to contradict the intent and principles of this policy, in some situations such action could be desirable. Departments must have back-up documentation justifying such action.

.3 Pool housing

In order to obtain the optimum use of federal government housing and achieve economies of scale at northern locations where there is a considerable concentration of employees of different government departments, employee housing is pooled under the management of DPW.

Deletions and additions to pool housing designations are approved by Treasury Board on the recommendation of the Treasury Board Advisory Committee on Living Accommodation (TBACLA). (See section .8.)

Normally, locations with three or more departments and ten or more housing units should be considered as potential pool housing sites. At such locations, consultations with departments will take place and the benefits of a pool housing designation will be assessed.

que soit le cas, la réglementation concernant les marchés de l'état doit être observée.

Les ministères devront acheter les logements par l'entremise de MTP s'il faut acheter également les terrains.

Les ministères n'ayant pas de crédits pour immobilisations devront demander à MTP de leur construire ou de leur acheter leurs logements.

MTP peut également construire ou acheter des logements pour les organismes du gouvernement exclus des dispositions de la présente politique moyennant le remboursement intégral des coûts.

Bien que l'achat de logements par le gouvernement fédéral puisse sembler indiquer qu'il existe un marché de l'habitation, il peut être souhaitable dans certains cas de procéder à l'achat. Les ministères doivent alors disposer des documents justificatifs nécessaires.

.2.3.2 Location à bail Tous les ministères énumérés aux annexes A et B peuvent louer leurs logements dans les zones autres que celles où les logements sont mis en commun à même leurs budgets O et M et conformément à la réglementation concernant les marchés. Les ministères sont encouragés à faire appel à MTP, qui aidera, au besoin, ceux qui ne sont pas équipés pour conclure des marchés de location à bail.

MTP peut également louer à bail des logements pour les organismes du gouvernement fédéral exclus des dispositions de la présente politique moyennant le remboursement intégral des coûts.

Bien que la location des logements par le gouvernement fédéral semble contrevenir à l'esprit et aux principes de la présente politique, elle peut être souhaitable dans certains cas. Les ministères doivent alors disposer des documents justificatifs nécessaires.

.3 Les logements mis en commun

Pour tirer le meilleur parti possible des logements du gouvernement fédéral et profiter des économies d'échelle dans les régions du Grand Nord où sont concentrés les employés de plusieurs ministères, les logements sont mis en commun et gérés par MTP.

Les radiations et inscriptions nouvelles sur la liste des logements mis en commun sont approuvées par le Conseil du Trésor suite aux recommandations du Comité consultatif du Conseil du Trésor chargé du logement (voir la section .8).

Normalement, les zones où sont situés trois ministères ou plus et dix unités d'habitation ou plus devraient être considérées comme des zones potentielles de mise en commun des logements. Dans ces cas, on engagera des consultations avec les ministères et l'on évaluera les avantages de la mise en commun.

Dans les zones de mise en commun, MTP devra fournir des logements en fonction des besoins des ministères.

125

Living accommodation

DPW shall secure living accommodation for departmental needs at pool housing locations. DPW shall budget for funds through the program forecast and estimates process and acquire the needed units, provided the criteria outlined in article .1.1.1. apply.

.4 Residential standards

Suitable living accommodation is defined by the Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) Residential Standards (available at CMHC offices) and the Government of Canada Living Accommodation Manual (available from DPW, Property Administration Branch). In the territories and in other northern locations, the Northern Housing Guidelines and Standards (also from DPW, Property Administration Branch) define suitable living accommodation. In cases of overlap, the higher standards apply.

Where feasible, departments shall upgrade those existing government housing units which do not conform with the standards.

.5 Provision of furniture

Self-contained living accommodation is provided with furniture where it is cost-beneficial to the federal government, taking into account the cost of moving an employee's furniture in and out of the location as opposed to the cost of providing and maintaining the furniture at the posted location and paying the cost of storing the employee's furniture. Room/dormitory accommodation is always furnished.

DPW shall provide furniture at pool housing locations when the above criteria are satisfied.

DPW has established a scale of issue for furniture (available from DPW, Property Administration Branch) used at all pool housing locations. At other than pool housing locations, departments may establish a scale of issue for furniture for their own use or adopt the DPW scale of issue. Departments shall document their decisions where the DPW scale of issue is not adopted.

.6 Management of living accommodation**.6.1 General**

.6.1.1 DPW shall manage all pool housing. A list of current pool housing sites is available from

125

Logement

tères. Il devra prévoir les fonds nécessaires dans ses prévisions de programmes et ses budgets et acquérir les logements nécessaires, compte-tenu des critères applicables de l'article .1.1.

.4 Normes résidentielles

Les normes en matière de logement sont définies par les Normes de construction résidentielle de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (disponible aux bureaux de la SCHL) et le Guide du logement du Gouvernement du Canada (MTP, Direction générale de l'Administration immobilière). Dans les territoires et les régions du Grand Nord, les Lignes de conduite et normes concernant les logements du Nord (MTP, direction générale de l'administration immobilière) donnent une définition de ce que doit être le logement dans ces régions. Lorsque deux normes s'appliquent en un même lieu, la norme la plus élevée l'emporte.

.5 Ameublement

Les logements autonomes sont meublés par le gouvernement fédéral lorsque les coûts de transport aller et retour de l'ameublement de l'employé le justifient et qu'il est plus économique de fournir et entretenir le mobilier au lieu d'affectation et de payer l'entreposage du mobilier de l'employé à son lieu de résidence. Le logement en chambre ou en dortoir est toujours fourni.

MTP meublera les logements mis en commun si les critères ci-dessus le permettent.

MTP a établi des normes d'attribution des meubles (MTP, Direction de l'Administration immobilière) qui sont utilisées dans toute les zones de mise en commun des logements. Hors de ces zones, les ministères peuvent établir leurs propres normes d'attribution des meubles ou adopter celles de MTP. Lorsqu'ils n'adoptent pas les normes de MTP, les ministères devront disposer de documents justificatifs.

.6 Gestion des logements**.6.1 Généralités**

.6.1.1 MTP devra gérer tous les logements mis en commun (on peut obtenir la dernière liste des logements

DPW, Property Administration Branch.

.6.1.2 Departments shall manage non-pool housing, or enter into agreements with DPW to manage some or all aspects of their housing. Departments are encouraged to pursue the latter process. Departments shall provide the necessary funds for operating and maintenance costs.

.6.1.3 Departments are encouraged to enter into agreements for the management of some or all aspects of their housing with those territorial or provincial government agencies that have housing management capability.

.6.1.4 In the management of living accommodation for federal program purposes, local labour, facilities and administrative skills should be utilized wherever these are available.

.6.2 Management guidelines

.6.2.1 Three parties may be involved in the management of living accommodation: the occupant, the employing department and the property management agency. The latter two will be the same when the department manages its own living accommodation. Written agreements between concerned parties are required to outline respective responsibilities.

.6.2.2 There are specific practices to be followed between the occupant and the employing department associated with the charging for and collection of rent, fuel and utilities. Chapter 128 - *Living accommodation charges* describes the policy governing the agreement between the occupant and the employing department on the collection of rent, fuel and utilities and related charges.

.6.2.3 At other than pool housing locations, departments shall develop and utilize appropriate property management practices, or seek DPW assistance in this endeavour, including:

- (a) procedures and documentation required for assigning, occupying, and vacating a living accommodation unit,
- (b) occupancy rules and regulations, outlining departmental and occupant responsibilities with respect to maintenance and good housekeeping practices, and
- (c) preventive maintenance, repair and energy conservation programs.

mis en commun au MTP, Direction générale de l'Administration immobilière).

.6.1.2 Les ministères devront gérer les logements qui ne sont pas mis en commun ou conclure des accords avec MTP pour gérer une partie ou l'ensemble de ces logements. Les ministères sont invités à faire appel à cette dernière solution. Les ministères devront fournir les fonds nécessaires à l'exploitation et à l'entretien des logements.

.6.1.3 Les ministères sont invités à conclure des accords pour la gestion d'une partie ou de l'ensemble de leurs logements avec les organismes gouvernementaux du territoire ou de la province qui ont les ressources voulues en matière de gestion d'habitations.

.6.1.4 La main-d'oeuvre, les installations et les ressources administrative locales devraient être affectées dans toute la mesure du possible à la gestion des logements dans le cadre des programmes fédéraux.

.6.2 Lignes directrices en matière de gestion

.6.2.1 Trois parties peuvent participer à la gestion des logements: l'occupant, le ministre employeur et le service de gestion immobilière. Ces deux dernières parties ne font qu'une lorsque le ministère gère lui-même ses logements. Il faut rédiger des ententes entre les parties afin de définir leurs responsabilités respectives.

.6.2.2 La fixation et la perception du loyer et des charges relatives au chauffage et aux services font l'objet de protocoles précis entre l'occupant et le ministre employeur. Le chapitre 128 - *Charges des logements* présidera aux ententes entre l'occupant et le ministre employeur en ce qui concerne la perception du loyer et les frais de chauffage, de services et autres.

.6.2.3 En dehors des zones de mise en commun des logements, les ministères devront élaborer et appliquer des méthodes appropriées de gestion immobilière ou faire appel à MTP, notamment en ce qui concerne:

- a) les procédures et la documentation nécessaires à l'attribution et à l'occupation des logements ainsi qu'au déménagement;
- b) la réglementation concernant l'occupation des logements, spécifiant les responsabilités du ministère et de l'occupant en ce qui concerne l'entretien et la bonne tenue des lieux d'habitation;
- c) l'entretien préventif, les réparations et l'économie d'énergie.

.6.2.4 Departments are responsible for keeping appropriate records on their living accommodation, including: number, size, type, occupancy, age, condition and location.

.6.3 DPW management of pool housing

.6.3.1 In addition to following the above guidelines, DPW shall determine annually the need for accommodation at pool housing sites, enter into occupancy agreements with departments, maintain a priority list and allocate housing units according to the set of criteria in article .6.3.6. DPW will ensure an equitable share of the more desirable units among departments at each location. Departments shall enter into agreements with employee-occupants in accordance with the directives in Chapter 128 - *Living accommodation charges*.

.6.3.2 DPW shall analyze annual requests and forecasts by departments for pool housing. Shortages and surpluses shall be identified and appropriate action taken, as outlined under sections .2 and .7. Occupancy agreements between DPW and departments shall specify the maximum number of units which DPW shall make available to departments, but shall not identify specific units at the pool housing location. Occupancy agreements shall further identify, in detail, the property management practices DPW will employ; the services provided; the procedures, documentation, occupancy rules and regulations and DPW maintenance practices.

Generally, specific occupancy agreements shall be negotiated between DPW and departments and detail their relative roles and activities in the management of pool housing.

Outlined in this section are the principles upon which DPW shall develop a detailed manual for the management of pool housing.

.6.3.3 Departments are required to provide DPW with notice 30 days in advance of the date that employees require or vacate housing.

.6.3.4 Departments shall reimburse DPW for all charges included in the occupancy agreement. These charges are levied for the number of housing units in the agreement for the duration of the agreement, as long as there are vacant units at that pool location.

.6.3.5 Immediately after a housing unit becomes vacant it reverts to the pool for re-assignment.

.6.2.4 Les ministères doivent tenir des dossiers sur leurs logements, qui comportent notamment des renseignements sur leur nombre, leur superficie, leur type, le taux d'occupation, l'âge des locaux, leur état et leur emplacement.

.6.3 Gestion par MTD des logements mis en commun

.6.3.1 MTP suivra les lignes directrices énoncées ci-dessus et déterminera chaque année les besoins en logements à mettre en commun, conclura des ententes avec les ministères quant aux périodes d'occupation, tiendra une liste de priorités et attribuera les unités de logement selon les critères de l'article .6.3.6. MTP veillera à répartir équitablement les logements les plus recherchés entre les ministères dans chaque zone. Les ministères conclueront des ententes avec leurs employés occupants conformément aux dispositions du chapitre 128 - *Charges des logements*.

.6.3.2 MTP analysera les demandes et prévisions annuelles des ministères concernant les logements mis en commun. Il déterminera les pénuries et excédents de logements et prendra les mesures nécessaires quant aux sections .2 et .7. Les ententes concernant les occupations, qui seront conclues entre MTP et les ministères, préciseront le nombre maximum d'unités que MTP mettra à la disposition de ces derniers mais ne comporteront pas la désignation de ces unités dans la zone de mise en commun. Le texte de ces ententes énumérera par ailleurs, de façon détaillée, les méthodes de gestion foncière que MTP emploiera; les services offerts; les procédures, la documentation, les règles concernant l'occupation les règlements et les politiques de gestion du MTP.

Généralement, les ententes sur les occupations seront négociées entre le MTP et les ministères et décriront en détail leur rôle et activités respectifs dans la gestion de logements mis en commun.

La présente section énonce les principes dont MTP s'inspirera pour élaborer un guide détaillé de gestion des logements mis en commun.

.6.3.3 Les ministères sont tenus d'aviser MTP trente jours à l'avance de la date à laquelle les employés doivent occuper ou quitter leurs logements.

.6.3.4 Les ministères rembourseront à MTP tous les frais spécifiés dans l'entente concernant l'occupation. Ces frais sont prélevés pour le nombre d'unités de logement précisé dans l'entente tant que dure l'entente annuelle, s'il y a des unités libres dans cette zone.

.6.3.5 Lorsqu'une unité de logement devient libre, elle est immédiatement remise en commun en vue d'une nouvelle affectation.

.6.3.6 DPW shall maintain a priority list and allocate suitably sized vacant units in accordance with the following descending order of priorities:

- (a) employees, residing in pool housing, requesting to be moved to a more suitable unit in the same pool as a result of changing family size, medical or other compelling reasons,
- (b) employees, residing in pool housing at the same location for at least three years, requesting to relocate to a more suitable unit in the same pool for reasons other than those in (a). The priority of employees in this category is directly related to the length of the employee's total current uninterrupted northern service,
- (c) employees having no permanent accommodation at the location and relocating from another northern or isolated post. The priority of employees in this category is directly related to the length of the employee's total current uninterrupted northern service,
- (d) employees moving to the location from another part of Canada and having no permanent accommodation at the location,
- (e) employees residing outside pool housing at that location but having inadequate accommodation at the location by reason of changing family circumstances, loss of previous accommodation or other reasons based on personal need,
- (f) local residents, housing associations or organizations (these are charged market rents and lease on a month-to-month basis).

.6.3.7 Departments shall provide, in their budgets, funds sufficient to cover the cost of services provided by DPW in accordance with the occupancy agreement.

.7 Disposal of living accommodation

.7.1 When to dispose

.7.1.1 Re-assessment to ensure that demands for living accommodation units still meet the criteria in article .1.1 may take place at any convenient time, such as during change in occupancy. Depart-

.6.3.6 MTP tiendra une liste de priorité et attribuera les unités libres, si elles sont suffisamment grandes, dans l'ordre de priorité décroissante suivant:

- a) les employés résidant dans des logements mis en commun qui demandent de déménager dans un logement de la même zone qui leur convienne mieux, suite à l'augmentation de la famille, pour des raisons de santé ou pour toute autre raison contraignante,
- b) les employés résidant dans des logements mis en commun d'une même zone depuis au moins trois ans qui demandent de déménager dans une unité de la même zone qui leur convienne mieux, pour des raisons autres que celles énumérées à a). La priorité accordée à cette catégorie d'employés est directement liée à la durée totale du service actuel, ininterrompu dans le Grand Nord,
- c) les employés n'ayant pas de logement permanent dans la zone et qui sont mutés d'un autre poste dans le Grand Nord ou une région isolée. La priorité accordée à cette catégorie d'employés est directement liée à la durée totale du service actuel, ininterrompu, dans le Grand Nord,
- d) les employés mutés d'une autre région du Canada et n'ayant pas de logement permanent dans la zone,
- e) les employés ne résidant pas dans des logements mis en commun d'une zone et dont les logements sont insuffisants à cause de changements dans la famille, de perte de logement et d'autres raisons personnelles motivées par le besoin,
- f) les résidents locaux, associations ou services de logement qui auraient à payer des loyers selon les prix du marché et dont les baux seraient mensuels.

.6.3.7 Les ministères devront prévoir dans leurs budgets des fonds suffisants pour payer les services de MTP selon les termes de l'entente concernant les occupations.

.7 Aliénation des logements

.7.1 Quand procéder à l'aliénation

.7.1.1 Les réévaluations des logements selon les critères de l'article .1.1 peuvent se faire à certaines occasions, notamment au moment des déménagements. Les ministères devront systématiquement réévaluer la néces-

ments shall formally re-assess the need for individual living accommodation at least once in every five years. Units which no longer meet the criteria shall be disposed of.

.7.1.2 At pool housing sites, DPW shall annually compare the aggregated need for living accommodation with supply in a three year framework (current year, current year plus 1, current year plus 2). DPW shall recommend to TBACLA the disposal of the number of units forecast, at the end of the three year period, to be surplus. Disposal shall be in accordance with the procedures described in article .7.2.2.

.7.1.3 Departments shall re-assess the need for the provision of furniture using a process similar to the one described in article .7.1.1.

.7.2 How to dispose

.7.2.1 Existing procedures for disposal of real property apply to the disposal of living accommodation (see Chapter 118 - *Real property - disposal*). Furniture disposal procedures are covered under Chapter 225 - *Matériel disposal*.

.7.2.2 DPW shall ensure, in its role as defined in Chapter 110 - *Real property - general*, that:

- (a) in the case of large scale disposals, discussions with relevant local authorities and agencies shall take place in an attempt to reduce adverse impacts on the community, and
- (b) in the case of northern and isolated posts, every attempt is made to ensure that native people and their needs for living accommodation are thoroughly considered.

.8 TB Advisory Committee on Living Accommodation (TBACLA)

.8.1 General

Policy matters associated with living accommodation may arise from time to time, requiring discussion by, and the consensus of, those departments with employees in federally provided living accommodation. For consistency, some of these policies may best be resolved on a national basis. Thus the need for, and the establishment of, a Treasury Board Advisory Committee on Living Accommodation.

.8.1.1 The functions of the Committee are:

sité de fournir des logements individuels au moins tous les cinq ans. Les unités de logement qui ne sont plus conformes aux critères devront être aliénées.

.7.1.2 Dans les zones de mise en commun, MTP comparera chaque année la demande globale à l'offre de logements, dans une perspective de trois ans (année en cours, année en cours plus 1, année en cours plus 2) et l'excédent de logements la troisième année fera l'objet d'une recommandation au Comité consultatif du CT en vue d'une aliénation, conformément aux dispositions de l'article .7.2.2.

.7.1.3 Les ministères réévalueront la nécessité de fournir les meubles par un processus semblable à celui qui est décrit à l'article .7.1.1.

.7.2 Comment procéder à l'aliénation

.7.2.1 Les procédures en cours d'aliénation de biens immobiliers s'appliquent à l'aliénation des logements (voir le chapitre 118 - *Biens immobiliers - aliénation*). Les procédures d'aliénation du mobilier sont décrites dans le chapitre 225 - *Aliénation du matériel*.

.7.2.2 MTP devra s'assurer dans le cadre de ses attributions définies au chapitre 110 - *Biens immobiliers - généralités* que:

- a) dans les cas d'aliénations massives, des discussions sont engagées avec les autorités et organismes locaux compétents afin que les répercussions préjudiciables à la localité soient réduites au minimum;
- b) dans les cas des postes du Grand Nord et des régions isolées, on s'efforce de considérer soigneusement les besoins des populations autochtones en matière de logement.

.8 Le Comité consultatif du CT chargé du logement

.8.1 Généralités

Des questions de politique reliées au logement peuvent se poser de temps à autre et nécessiter des entretiens et des consensus entre les ministères ayant des employés logés par le gouvernement fédéral. Il est préférable, pour des raisons de cohérence, de résoudre certaines de ces questions à l'échelle nationale: d'où la nécessité d'établir un Comité consultatif du Conseil du Trésor chargé du logement.

.8.1.1 Les fonctions du Comité sont les suivantes:

- a) servir de moyen de communication auprès du Conseil du Trésor pour les questions de poli-

125 **Living accommodation**

(a) to serve as a channel of communication to the Treasury Board on general policy matters relating to the provision of living accommodation for federal employees;

(b) to develop, recommend and update suitable standards and general guidelines for management of living accommodation for government employees;

(c) to review annually the DPW analysis of pool housing and make suitable recommendations to the Treasury Board;

(d) to serve as a forum for review of interdepartmental problems at pool housing locations; and

(e) to review and advise on those locations where housing is to be designated pool housing or where the pool housing designation is to be removed.

.8.2 **Membership and operation**

.8.2.1 Representatives of departments which provide housing for employees or having major policy responsibility are members. Current members are from: DND, RCMP, INA, MOT, DOE, H&W, CEIC, DPW, DFO, CMHC and Treasury Board. Also, designated or elected user department representatives, including one from Northwest Territories and one from Yukon Territory, are members. Furthermore, representatives of the two territorial governments are invited to serve as members.

Additions and deletions to membership on the Committee are approved by Treasury Board, on the recommendation of the Committee. The Committee shall be chaired by DPW.

.8.2.2 There shall be an Executive Committee whose members shall be representatives from Treasury Board, DPW, CMHC, RCMP, and one other user department. Additions and deletions shall be approved by the Chairman on the recommendation of the Committee. The Executive Committee shall be chaired by DPW, meet at the call of the chairman and report to the main Committee.

.8.2.3 DPW shall provide secretariat services to the Committee and to the Executive.

.8.2.4 The Committee shall meet at least once a year, at the call of the Chairman, to receive a report on the operations of the Executive and to carry out other business in keeping with article .8.1.1.

125 **Logement**

tique générale reliées à l'attribution de logements aux employés du gouvernement fédéral;

b) élaborer, proposer et mettre à jour des normes et des lignes directrices appropriées en matière de gestion des logements des employés du gouvernement;

c) revoir chaque année l'analyse faite par MTP des logements mis en commun et faire des recommandations au Conseil du Trésor;

d) servir de tribune pour l'étude des problèmes qui se posent entre ministères dans les zones de mise en commun des logements; et

e) faire des études et donner des avis quant à la désignation ou la suppression de zones de mise en commun des logements.

.8.2 **Composition et fonctionnement**

.8.2.1 Sont membres du Comité les représentants des ministères qui fournissent des logements à leurs employés ou qui ont une responsabilité de premier plan en matière de politiques. Les membres actuels viennent des ministères et organismes suivants MDN, GRC, AIN, MT, ME, SEE, CEIC, MTP, MF, SCHL et le Conseil du Trésor. Sont également membres des représentants désignés ou élus des ministères clients, l'un des Territoires du Nord-Ouest et l'un du Yukon. Par ailleurs, des représentants des deux territoires sont invités à siéger au Comité.

Toute modification de la composition du Comité doit être approuvée par le Conseil du Trésor, suite aux recommandations du Comité. MTP est chargé de la présidence du Comité.

.8.2.2 Il doit y avoir un Comité exécutif, formé de représentants du Conseil du Trésor, de MTP, de la SCHL, de la GRC et d'un autre ministère client. Toute modification de sa composition doit être approuvée par le Président, suite aux recommandations du Comité. Le Comité exécutif est présidé par MTP, est convoqué par le Président et se rapporte au Comité consultatif.

.8.2.3 MTP fournit les services de secrétariat au Comité consultatif et au Comité exécutif.

.8.2.4 Le Comité se réunit au moins une fois par an, à la demande du Président, pour recevoir un rapport sur les travaux du Comité exécutif et traiter des autres questions selon les dispositions de l'article .8.1.1.

.8.2.5 Le Comité peut créer de temps à autre des sous-comités chargés de questions nécessitant une étude particulière.

.8.2.5 Sub-committees of the Committee may be established from time to time on issues requiring special study.

.9 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For *interpretation of the policy*, departmental headquarters should contact the Services Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

For questions relating to *submissions*, contact the Real Property and Accommodation Group, Implementation and Review Division of the same branch.

.9 Demandes de renseignements

Toutes les demandes de renseignements relatives à la présente politique devraient se faire par l'entremise de l'Administration centrale des ministères.

Pour l'*interprétation de la politique*, l'Administration centrale des ministères devrait s'adresser au Groupe des services, Division de l'élaboration de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Pour des questions relatives aux *présentations* s'adresser au Groupe des Immobiliers et logements, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques de la même direction.

Chapter 128

Living accommodation charges

September 1984

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Roles and responsibilities	4
.1.5	Definitions	4
.2	Shelter charges	7
.2.1	Living space	7
.2.2	Self-contained accommodation	7
.2.3	Room/dormitory accommodation	8
.2.4	Rent controls	8
.2.5	Market-level shelter charge	8
.2.6	Special reductions	9
.2.7	Limitations on increases	10
.2.8	Shelter charge limitation	10
.3	Other charges	11
.3.1	Utilities	11
.3.2	Residential parking	11
.3.3	Furnishings	12
.4	Administration of charges	12
.4.1	Annual review	12
.4.2	Notification of revised charges	12
.4.3	CMHC appraisal	12
.4.4	CMHC reimbursement	14
.4.5	Departmental responsibilities	14
.4.6	Revisions	15
.4.7	Allocation of accommodation	15
.4.8	Pool housing	16
.4.9	Occupancy agreement	17
.4.10	Employee information	17
.4.11	Annual reporting	18

Chapitre 128

Charges des logements

Septembre 1984

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'applications	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Rôles et fonctions	4
.1.5	Définitions	4
.2	Loyers des logements de l'État	7
.2.1	Surface habitable	7
.2.2	Logements indépendants	7
.2.3	Chambres et dortoirs	8
.2.4	Contrôle des loyers	8
.2.5	Loyers et charges des logements de l'État	8
.2.6	Réductions spéciales	9
.2.7	Limite des augmentations	10
.2.8	Plafond des loyers	10
.3	Charges	11
.3.1	Services publics	11
.3.2	Stationnement	11
.3.3	Mobilier	12
.4	Administration des charges	12
.4.1	Examen annuel	12
.4.2	Avis de rajustement des charges	12
.4.3	Évaluation de la SCHL	12
.4.4	Remboursement des frais d'évaluation	14
.4.5	Responsabilités des ministères	14
.4.6	Rajustement des loyers	15
.4.7	Attribution des logements	15
.4.8	Logements communautaires	16
.4.9	Contrat de location	17
.4.10	Renseignements à fournir	17
.4.11	Rapport annuel des ministères	17

.5 Enquiries 19**Appendices**

- A Rating of room/dormitory accommodation 20
- B Tables for determining appropriate charge 23
- C Sample shelter charge calculations 27
- D Procedure for CMHC appraisals 29
- E CMHC field offices 34
- F Appraisal request form 35
- G Sample occupancy agreement 37
- H Annual Report Form 46

.5 Demandes de renseignements 19**Appendices**

- A Fixation des taux pour les chambres et dortoirs 20
- B Tableaux permettant d'établir les loyers 25
- C Exemplaies des rajustements des frais d'habitation 28
- D Marche à suivre par la SCHL pour évaluer les logements 29
- E Bureaux régionaux de la SCHL 34
- F Formule de demande d'évaluation 36
- G Exemple d'une entente relative à l'occupation d'un logement 37
- H Formule à utiliser pour les rapports annuels 47

Key definitions

Directives: statements indicating mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in **bold italics**.

Guidelines: statements indicating instructions which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics*.

Définitions clés

Directives: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certain écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur et sont dactylographiées en caractères **italiques gras**.

Lignes directrices: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel et sont dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

.1.1.1 *It is the policy of the government* that occupants of Crown-owned living accommodation shall be afforded treatment equivalent to that afforded persons renting similar accommodation from private or commercial sources.

.1.1.2 To carry out its responsibilities, the Government of Canada must be able to house employees in all parts of the country. Accommodation is only provided where:

- (a) it is an operational requirement and it is necessary to combine the employee's accommodation and place of work (such as at airports, national parks, locks on canals, and radar stations),
- (b) it is clearly advantageous to have the employee reside at or near the job location (such as at agricultural or research stations), or
- (c) no suitable living accommodation is available in the vicinity.

.1.1.3 Charges levied for Crown-owned living accommodation must be fair and equitable and be based on the following principles:

- (a) they should not form part of an employee's compensation package and should be comparable to those in the local housing market; and
- (b) they should reflect any factors which affect the quiet enjoyment or the privacy of the occupant and thus the value of the accommodation.

.1.2 Application

This policy, except as noted below, applies to all departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act* and to branches designated as departments for the purposes of the Act, with the exception of Royal Commissions. Living accommodation provided by the Department of National Defence to military and civilian personnel is subject to the provisions of the *Queen's Regulations and Orders for the Canadian Forces*.

This policy is concerned only with employees who are 'permanent' occupants of Crown-owned living accommodation provided in Canada. It does not apply to employees on travel status or otherwise considered transient.

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

.1.1.1 *Le gouvernement a pour politique* de traiter les occupants des logements appartenant à l'État ou contrôlés par lui comme le sont les locataires de logements semblables appartenant à des particuliers ou à des entreprises commerciales.

.1.1.2 Afin d'assumer ses responsabilités, le gouvernement du Canada doit pouvoir loger ses employés dans tout le pays. Il fournit des logements lorsque:

- a) les besoins du service l'exigent et qu'il est nécessaire de rapprocher le logement de l'employé de son lieu de travail (comme aux aéroports, parcs nationaux, écluses ou stations de radar),
- b) il est manifestement avantageux de loger l'employé au lieu de travail ou à proximité (comme aux stations de recherches ou d'agriculture), ou
- c) aucun logement convenable n'est disponible dans les environs.

.1.1.3 Le loyer et les charges des logements de l'État doivent être justes et raisonnables et doivent être basées sur les principes suivants:

- a) ils ne doivent pas faire partie du traitement global de l'employé qui doit payer pour le logement fourni un loyer comparable à celui du marché; et
- b) ils doivent tenir compte des inconvénients associés au logement qui diminuent l'intimité ou la tranquillité et réduisent de ce fait la valeur du logement.

.1.2 Champ d'application

La présente politique, sauf dans les exceptions indiquées, s'applique aux ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'aux directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi à l'exception des commissions royales. Les logements fournis par le ministère de la Défense nationale au personnel militaire et civil sont assujettis aux *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*.

La présente politique s'applique seulement aux employés qui sont des occupants «permanents» des logements de l'État situés au Canada. Elle ne s'applique pas aux employés en voyage officiel ni aux personnes de passage.

.1.3 Authorities and cancellations

The Treasury Board Minute pertinent to this revised version of the chapter is 794509. TB Circular letter 1984-40 is cancelled.

.1.4 Roles and responsibilities

The Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) is responsible for the appraisal of Crown-owned living accommodation and for providing, within the time frames specified, related services requested by departments and agencies.

.1.5 Definitions

Availability to the public refers to the situation in which an employee, as the occupant of a particular residence, is recognized as a government official and therefore may be called upon by the public outside normal working hours.

Base shelter value refers to the market shelter value for Crown-owned living accommodation considering the size and livability of the unit (layout, construction, adequacy of sewer and water, closet space, size of rooms, etc.) as well as its physical environment (appearance, landscaping and play areas, proximity to traffic, noise or pollution problems, availability of schools, shopping, recreational or medical facilities, etc.). The value is determined by professional appraisal and is subject to article 2.4.

Crown-owned living accommodation is residential accommodation, owned or leased by the Government of Canada, intended primarily for employees of the Government of Canada. Such accommodation may be either:

- (a) self-contained, i.e. a single-family dwelling (detached, semi-detached or row housing) or apartment providing private living, sleeping and eating space, private food preparation facilities, a private bathroom and a private entrance; or
- (b) room/dormitory, i.e. any accommodation which does not meet all the criteria for self-contained accommodation. Rooms may be private or shared with another person, while dormitories are accommodation occupied by three or more persons.

Family includes the spouse, if residing with the employee, plus all persons for whom the employee can claim a deduction under the *Income Tax Act*. Common-law relationships may be included as long as an affidavit is provided indicating, to the

.1.3 Autorisations et annulations

La délibération du Conseil du Trésor pertinente à cette version du chapitre porte le numéro 794509. La Circulaire du CT n° 1984-40 est annulée.

.1.4 Rôles et fonctions

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) fournira dans les délais voulus des services d'évaluation des logements de l'État et des services divers aux ministères et aux organismes qui en feront la demande.

.1.5 Définitions

Bruits gênants signifie les bruits qui se répètent et troublent la tranquillité des lieux (p. ex., le bruit des générateurs ou du matériel de communication de l'immeuble). De plus, les employés travaillant «par postes» qui partagent des chambres ou dortoirs avec des employés travaillant également par postes sont considérés comme étant exposés à des bruits gênants modérés (voir annexe 2, tableau 3). Ne comprend pas les bruits en provenance de l'extérieur comme le bruit des avions et des véhicules à moteur et dont l'évaluateur de la SCHL tient compte et ne doit pas être inclus ici. Si l'on n'est pas sûr que le bruit a été pris en considération dans l'évaluation, il faut s'informer auprès de la SCHL.

Disponibilité au public désigne le fait que la résidence identifie l'occupant comme employé du gouvernement et qu'on fait appel à lui hors des heures normales de travail.

Famille comprend le conjoint de l'employé, si l'employé réside dans le même logement, et les personnes à la charge de l'employé aux fins de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Elle peut comprendre le partenaire de l'employé si l'employé fournit une déclaration, à la satisfaction du sous-chef, prouvant que l'employé et son partenaire vivent maritalement de façon continue depuis au moins un an et que ce fait est connu dans la ou les localités où ils ont vécu.

Logement de l'État désigne une résidence appartenant au gouvernement du Canada ou loué par lui et principalement destinée à loger des employés du gouvernement du Canada. Ce logement peut être soit:

- a) un logement indépendant, c.-à-d. une maison unifamiliale, détachée, jumelée ou en rangée ou un appartement comprenant salon, chambre à coucher, cuisine entièrement équipée, salle de bain et entrée privée; soit
- b) une chambre ou un dortoir, c.-à-d. un logement ne rencontrant pas les critères d'un logement indépendant. La chambre peut être privée

satisfaction of the deputy head, that the couple is living as husband and wife and have represented each other as such for a continuous period of at least one year in the community or communities in which they have lived.

Family income is the aggregate gross income, in whatever form received, of all members of the family, or of an individual where applicable, *excluding*:

- (a) earnings of children or funds for the tuition of children in regular attendance at recognized institutions of learning such as scholarships, bursaries and contributions from non-resident family members,
- (b) living out or travelling allowances of a family head,
- (c) earnings of a working spouse up to \$900 per annum,
- (d) income from any source other than social assistance payments of a one-parent family up to \$900 per annum,
- (e) earnings in excess of \$75 per month of all members of the family other than the family head or spouse (this will include persons related by blood, marriage or adoption or other persons who form part of the family),
- (f) capital gains, such as insurance settlements, inheritances, disability awards, sale of effects, and
- (g) family allowances.

Isolated post refers to any location which meets the criteria established under the Treasury Board Isolated Posts Directive.

Job-imposed occupancy refers to situations where the employee, in order to perform assigned duties adequately, is required to occupy a *specific* accommodation unit regardless of whether other accommodation is available in the vicinity. The accommodation in such cases must be an *integral part of the job*, i.e. it must contain either office or work space, equipment required in the performance of the job, or carry an official and generally recognized designation (e.g. RCMP detachment, designated Indian Affairs teacher's residence, Health and Welfare nursing station or park warden's residence).

Note that, where a condition of "job-imposed occupancy" exists, the accommodation is provided because it is essential to the employee's work and not because no other suitable housing is available. Wherever this condition exists the employee shall not be permitted to reside else-

ou partagée avec une autre personne, tandis que le dortoir peut héberger trois personnes ou plus.

Logement imposé par l'emploi désigne une habitation déterminée que doit occuper un employé pour assumer ses fonctions, qu'il y ait ou non d'autres logements à proximité. Dans ce cas, le logement *fait partie intégrale de l'emploi*; il comprend un bureau ou un espace de travail, abrite le matériel nécessaire au travail ou porte une appellation officielle généralement reconnue, p. ex. détachement de la GRC, résidence désignée d'un professeur des Affaires indiennes, infirmerie de Santé et bien-être, résidence d'un gardien de parc.

Notez que le logement imposé par l'emploi est toujours fourni parce qu'il est indispensable au travail de l'employé et non parce qu'il n'y a pas d'autres logements convenables. Lorsque l'employé réside dans un logement imposé par l'emploi en aucune circonstance a-t-il le droit d'occuper un autre logement, même si la chose était possible.

Montant des loyers désigne le montant des loyers des logements de l'État, lequel montant est fondé sur les loyers demandés dans le secteur privé et selon les caractéristiques de chaque logement (grandeur, disposition, construction, services publics offerts, espace de rangement, grandeur des pièces, etc.); l'environnement (apparence, aménagement paysager, terrains de jeux, proximité des routes, bruit, pollution, proximité des écoles, des centres d'achats, des services de loisirs, des centres médicaux, etc.). Le montant est déterminé par des évaluateurs et est assujéti à l'article 2.4.

Occupant seul signifie une personne vivant sans compagnie dans un logement de l'État.

Poste isolé désigne un endroit conforme aux critères de la directive sur les postes isolés publiée par le Conseil du Trésor.

Revenu familial désigne les rentrées totales brutes, quelle que soit leur forme, de tous les membres de la famille ou de l'occupant, à l'exception:

- a) du revenu des enfants qui suivent régulièrement les cours d'une école reconnue ou du revenu pour des bourses d'études des enfants et contributions versées par les membres de la famille ne vivant pas avec l'occupant,
- b) des indemnités d'hébergement ou de voyage versées au chef de famille,
- c) du revenu du conjoint qui travaille, jusqu'à concurrence de \$900 par an,
- d) d'un revenu maximal de \$900 par an, quelle qu'en soit la source, mises à part les allocations d'assistance versées à un chef de famille monoparentale,

where under any circumstances; whether or not such an option actually exists is irrelevant.

Living space includes all usable space (measured in square metres) which is reasonably finished, e.g. with floor covering, finished walls and ceilings. Unfinished sections of units in basements, laundry and drying space, storage space, mechanical, furnace and utilities/electrical/service entrances are not included. Further, mechanical/ utility areas or storage rooms located within living space should be deducted (these areas shall be measured from their interior wall surfaces).

Offensive noise includes any recurring noise which disturbs the quiet enjoyment of the premises, e.g. noises which originate within the building such as generators or communications equipment. Also, employees on "shift work" who occupy room/dormitory accommodation are considered to be subject to "moderate" offensive noise, when there are other occupants of the same room/dormitory accommodation who also work shift work (see appendix B, table 3). Noises which originate from outside the building such as aircraft or motor vehicles are taken into account by the CMHC appraiser and should not be included here. If there is a question as to whether or not the appraisal considered the noise factor, CMHC should be consulted.

Operation and maintenance of equipment refers to situations where the occupant must operate or maintain equipment, e.g. electric generators, located on the premises when this is not part of the job description.

Public use of communication facilities relates to adjustments to cover the use, by the public or other government employees, of radio, telephone or similar equipment located in the accommodation for communication purposes.

Public use of living facilities involves the use by the public of the private living facilities provided to the occupant such as bathroom, living room, bedroom, etc.

Salary is the occupant's gross annual salary at the time of occupancy or at the time of annual recalculation of charges, as applicable. Retroactive salary increases during the interim shall be ignored.

Unaccompanied occupant refers to a person, who occupies Crown-owned living accommodation without dependants.

e) des revenus supérieurs à \$75 par mois de tous les membres de la famille, à l'exception du chef de famille et de son conjoint (cette classe s'applique aux personnes unies par les liens de sang, du mariage ou de l'adoption et à toute personne faisant partie de la famille),

f) des gains de capital, tels que des prestations d'assurance, des héritages, des dommages accordés par suite d'invalidité et du produit de la vente de biens, et

g) des allocations familiales. *Surface habitable*, c.-à-d. toute l'aire utilisable mesurée en mètres carrés, d'un logement dont le sol, les murs intérieurs et les plafonds sont finis. Les parties non finies du sous-sol, la buanderie, l'espace réservé au séchage du linge, au rangement, à la chaudière, les espaces réservés aux services publics, et les entrées secondaires ne sont pas comptées dans le calcul de cette surface. On doit même en déduire les aires utilitaires du même genre qui seraient situées dans les aires habitables. (On mesure les espaces à déduire à partir des parois intérieures.) *Traitement* désigne la rémunération annuelle brute de l'occupant à son arrivée dans le logement ou au moment du calcul annuel du loyer et des charges, selon le cas. On ne tient pas compte des augmentations rétroactives de traitement.

Usage des moyens de communication par le public désigne l'utilisation de la radio, du téléphone ou du matériel de communication se trouvant dans le logement par des visiteurs ou des employés du gouvernement à des fins de communications.

Usage du logement par le public signifie l'accès du public aux différentes pièces d'un logement, soit la salle de bain, le salon, la chambre à coucher, etc.

Utilisation et entretien des installations désigne l'obligation que l'employé a d'utiliser ou de maintenir en bon état le matériel se trouvant dans la propriété, p. ex. des générateurs électriques, même si cette tâche ne figure pas dans l'énoncé des fonctions.

128 Living accommodation charges

.2 Shelter charges

.2.1 Living space

Living space should be determined in accordance with the following CMHC definitions:

(a) In the case of a semi-detached or single family dwelling, living space is the aggregate of all floor areas, measured from the outside faces of enclosing walls, less any area which does not form an integral part of habitable accommodation. Any area which has a ceiling height of less than 1.4 m, as in a one-and-a-half story house, shall not be included as living space. In the case of semi-detached and row houses, measurements shall be taken to the centre of party walls. Measurements of finished sections of basements shall in all instances be from the inner surfaces of walls.

(b) Computations of living space in apartment-type buildings shall include only private areas of single units. Areas accessible to the public, general service areas, shared corridors, stairways, lobbies and elevator shafts shall not be part of the living space computed for individual units. All measurements of floor areas shall be calculated as net floor areas, measuring from the inner surfaces of all walls enclosing the unit.

(c) Living space for mobile homes shall be measured from outside faces of outside enclosing walls not including the tongue or porches attached to entrance ways. Mechanical/ utility or storage rooms shall be measured from the inner surfaces of enclosing walls and shall be *excluded* from the living space calculation.

For questions respecting living space computations, departmental housing administrators should consult the nearest CMHC field office.

To convert square feet to square metres multiply by 0.092903.

.2.2 Self-contained accommodation

CMHC shall determine the base shelter value of self-contained accommodation in relation to actual rentals charged for similar accommodation in the locality, except that:

(a) where no market can be identified locally, the nearest appropriate location where a viable market exists (as determined by CMHC) shall be used; or

128 Charges des logements

.2 Loyers des logements de l'État

.2.1 Surface habitable

Voici comment déterminer la surface habitable d'après les normes de la SCHL:

a) Pour une maison unifamiliale ou détachée, on mesure les surfaces délimitées par les parois extérieures des murs et on déduit celles ne faisant pas partie intégrante des espaces habitables. Toute pièce dont la hauteur est inférieure à 1.4 m, située par exemple dans une maison à une étage avec mansarde aménagée, n'est pas comptée dans le calcul de la surface habitable. Dans le cas des maisons jumelées ou en rangée, on compte la moitié de l'épaisseur du mur mitoyen. On mesure toujours les parties finies du sous-sol à partir des parois intérieures.

b) le calcul de l'espace habitable dans les immeubles à appartements ne comprend que l'espace privé de chaque appartement. Les espaces accessibles au public, les espaces utilitaires, les corridors, les escaliers, les foyers, les cages d'ascenseurs ne font pas partie de l'espace alloué pour chaque unité. Les mesures de la surface des planchers sont des mesures nettes et sont faites à partir des parois intérieures des murs.

c) Pour les habitations mobiles, on mesure la surface comprise entre les parois extérieures sans compter les extensions et les porches. On mesure les espaces utilitaires à partir des parois intérieures des murs et on les *déduit* de la surface habitable.

Pour toute question concernant le calcul de la surface habitable, les administrateurs de logement des ministères sont priés de s'adresser au bureau le plus proche de la SCHL.

Pour convertir des pieds carrés en mètres, on multiplie par 0.092903.

.2.2 Logements indépendants

La SCHL établit le montant des loyers des logements indépendants d'après les loyers demandés sur place pour des logements semblables:

a) en l'absence d'un nombre suffisant de logements semblables, elle se fonde sur les loyers demandés dans la localité la plus proche qui lui paraît convenir; ou

b) si le logement est situé dans un poste isolé, elle se guide sur les loyers demandés dans la ville repère la plus proche indiquée par Statistique Canada.

(b) where the accommodation is located at an isolated post, the market at the major source of supply (as established by Statistics Canada) shall be used.

.2.3 Room/dormitory accommodation

CMHC shall determine the rental value of a benchmark unfurnished apartment based on actual rentals charged on the market in the locality, the nearest appropriate location or the major source of supply (see article .2.2).

The benchmark apartment will:

- consist of one bedroom, a combined living/dining area, a full bath and a kitchen with stove and refrigerator;
- include coin-operated laundry facilities as well as all utilities; and
- be situated in an area with convenient access to all normal amenities. (See Appendix A, rating comments C(10) and C(11).)

Departments shall relate their room/dormitory accommodation (see rating form and instructions in Appendix A) to the benchmark apartment and establish the base shelter value accordingly.

.2.4 Rent controls

Provincial/territorial rent control legislation setting specific percentage limitations shall be applied to CMHC appraised values. Where the legislation requires only a review of increases by a rent control administration, no adjustments or submissions will be considered and the full CMHC rate will be implemented subject to the appropriate adjustments in articles .2.5 to .2.8 inclusive. Departments are responsible for determining any limitations enacted which may require an annual adjustment of CMHC rates. This will establish the base shelter values to be used in the calculation of the appropriate market-level shelter charge. It must be noted that such limitations shall be applied annually to the previous years' base shelter value (*after* the application of this provision) for each unit and *prior* to the inclusion of any adjustments outlined in article .2.5.

.2.5 Market-level shelter charge

.2.5.1 The market-level shelter charge is the base shelter value, as determined in articles .2.1 to .2.4, adjusted by "non-appraisal" factors which affect the value of the accommodation to the occupant.

Possible adjustment factors include:

.2.3 Chambres et dortoirs

La SCHL établit le loyer d'un appartement repère non meublé en se fondant sur les loyers demandés sur place, dans la localité ou la ville repère choisie (voir l'article .2.2).

L'appartement repère:

- comprend une chambre à coucher, un salon et une salle à manger combinés, une salle de bain complète et une cuisinière et un réfrigérateur;
- dispose d'une laverie automatique et des services publics; et
- est situé dans un quartier agréable avec accès facile à tous les endroits intéressants. (Voir à l'appendice A les remarques c(10) et c(11) sur le taux.)

Les ministères évaluent les chambres et les dortoirs d'après l'appartement repère et établissent en conséquence les tarifs des chambres et des lits de dortoir. (Voir la formule d'évaluation et les instructions à l'appendice A.)

.2.4 Contrôle des loyers

La législation provinciale ou territoriale concernant le contrôle des loyers s'applique aux évaluations de la SCHL quand elle établit des pourcentages légaux.

Lorsque la législation exige l'examen des augmentations de loyer par une régie, on n'acceptera aucun rajustement ou présentation et on appliquera les loyers établis par la SCHL, rajustés en fonction des articles .2.5 à .2.8. Les ministères doivent s'informer des pourcentages légaux au cas où ils auraient à rajuster annuellement les taux de la SCHL. Ces taux servent de point de départ au calcul des loyers demandés pour les logements de l'État. Il faut noter que ces pourcentages permis sont appliqués annuellement aux loyers des années précédentes (*après* l'application de cette clause) pour chaque logement et *avant* tout rajustement décrit à l'article .2.5.

.2.5 Loyers et charges des logements de l'État

.2.5.1 Les loyers et les charges des logements de l'État sont les montants des loyers déterminés de la façon indiquée aux articles .2.1 à .2.4, ajustés en tenant compte des loyers demandés dans le secteur privé et des caractéristiques de chaque logement.

Ces ajustements peuvent comprendre:

a) Surface convenable

- Lorsque la surface habitable s'écarte des normes du tableau 1 de l'appendice B établies en fonction du nombre de personnes comprises dans la famille et du revenu de

(a) Size suitability

- If living space varies from the norm for the occupant's family size and income level indicated in Table 1, Appendix B, the base shelter value shall be reduced by the percentage indicated in Table 2 of Appendix B (see sample calculations in Appendix C).
- Any adjustments for size suitability shall be based on the employee's family size and salary at the time of initial occupancy or of annual recalculation of the rental rate. Changes in salary or family size in the interim will not affect the amount of the adjustment.

(b) Job-imposed occupancy Where a condition of job-imposed occupancy exists, the base shelter value shall be reduced by 25 per cent.

(c) Loss of privacy and quiet enjoyment Where the employee is subjected to a loss of privacy and quiet enjoyment due to occupying Crown-owned living accommodation, the base shelter value shall be reduced by a maximum of 50 per cent. The specific reductions for varying types of intrusions and varying frequencies are provided in Table 3 of Appendix B.

.2.5.2 If more than one non-appraisal factor is determined to apply, the adjustments should be made in the following order, each based on the charge resulting from the previous adjustment:

- size-suitability of the accommodation,
- job-imposed occupancy, and
- loss of privacy and quiet enjoyment.

.2.6 Special reductions

The market-level shelter charge determined in article .2.5 may only be further reduced in the following special circumstances:

(a) Maintenance problems Where serious maintenance problems affecting the living standards of the accommodation are not corrected within 30 days, the department may suspend all or part of the market-level shelter charge until the problems are corrected. Reductions for maintenance problems should only be made when the accommodation has *temporarily* depreciated below the value determined in the last CMHC physical appraisal and where this has occurred through no fault of the occupant. For example, damage by:

l'occupant, le loyer est réduit du pourcentage indiqué au tableau 2 de l'appendice B. (Se reporter aux calculs exemplaires de l'appendice C.)

- Tout rajustement consenti à cause de la grandeur du logement doit tenir compte du nombre de personnes dans la famille et du traitement de l'employé à son entrée dans le logement ou au moment du calcul annuel des loyers. Les changements du traitement ou du nombre de personnes ne modifient pas le montant du rajustement.

b) Logement imposé par l'emploi Le loyer d'un logement imposé par l'emploi est réduit de 25 pour cent.

c) Perte d'intimité et de tranquillité Le loyer est réduit jusqu'à un maximum de 50 pour cent de son montant initial lorsqu'il y a perte d'intimité et de tranquillité par suite de l'occupation d'un logement de l'État. Les pourcentages de réduction autorisée pour la fréquence des divers dérangements figurent au tableau 3 de l'appendice B.

.2.5.2 S'il faut effectuer plus d'un rajustement, on procède dans l'ordre ci-après et chaque rajustement est calculé d'après le dernier montant:

- surface habitable convenable,
- logement imposé par l'emploi, et
- perte d'intimité et de tranquillité.

.2.6 Réductions spéciales

Les loyers et les charges de logement de l'État déterminé selon l'article .2.5 peuvent être réduits dans les cas spéciaux ci-après:

a) Problèmes d'entretien Lorsque de graves problèmes d'entretien empêchent de jouir d'un logement et que la situation n'est pas corrigée dans les trente jours, le ministère peut suspendre tout ou partie du montant des loyers jusqu'à ce que la situation redevienne normale. On ne peut consentir des réductions de loyer que lorsque le logement a perdu *temporairement* de sa valeur depuis l'évaluation faite sur place par la SCHL pour la raison indiquée ci-dessus et sans que l'occupant soit en faute. Les dégâts causés par les inondations, l'interruption des services publics (eau, égouts), les fuites, etc. peuvent amener une perte temporaire de valeur.

b) Encouragement à l'occupation Un ministère peut réduire le montant des loyers de 10 pour cent pour encourager les employés à habiter dans les logements de l'État lorsque des logements sont offerts à proximité par le secteur privé, mais il doit prouver que ces réductions

floods, disruption of normal services, breakdown in sewer or water facilities, leaking problems, etc.

(b) *Occupancy incentive* Where it is to a department's advantage for an employee to reside in Crown-owned living accommodation although private accommodation is available locally, the department may reduce the market-level shelter charge by 10 per cent to encourage the employee to occupy the Crown-owned living accommodation. In such cases, however, the department must be able to show that such reductions are cost-beneficial. This reduction cannot be applied where an adjustment for "job-imposed occupancy" is made.

.2.7 Limitations on increases

Where annual increases in shelter charges exceed that year's market rate of escalation for the locality and are due to no fault of the occupant, the increase in the monthly rate shall be limited to one-half of one per cent of the occupant's annual salary, or \$100.00, whichever is the lesser. This limitation shall be applied after all adjustments arising out of articles .2.4 to .2.6 have been applied and, once applied, will include subsequent annual rent revisions until the full market-level shelter charge has been reached.

.2.8 Shelter charge limitation

Where the shelter charge, excluding parking charges, fuel and utilities exceeds 25 per cent of family income, the employee may apply to the department to have the rate reduced to this value. This application must be made in writing within 21 calendar days of receipt of notification of an increase in shelter charges and must provide the necessary details to substantiate the family income.

This provision applies only in locations where no public housing (sometimes referred to as low rental housing) is available and shall only apply to the final rate, i.e. after all adjustments in articles .2.4 to .2.7 have been applied.

The actual family income data on the date of application shall be used and retroactive salary increases thereafter shall be ignored.

sont à son avantage et sont rentables. Ces réductions ne s'appliquent cependant pas aux logements imposés par l'emploi.

.2.7 Limite des augmentations

Lorsque l'augmentation annuelle du loyer d'un logement de l'État dépasse l'augmentation du secteur privé sans que l'occupant soit en faute, l'augmentation ne peut dépasser un demi de un pour cent du traitement annuel de l'occupant ou \$100.00, selon la formule la plus avantageuse pour ce dernier. Ce maximum s'applique après les rajustements prévus dans les articles .2.4 à .2.6. Une fois adopté, il s'applique à tous les rajustements subséquents jusqu'à ce que le loyer rattrape le niveau du secteur privé.

.2.8 Plafond des loyers

Lorsque le loyer, à l'exclusion des charges de stationnement, de chauffage et de service publics, dépasse 25 pour cent du revenu familial, l'employé peut demander au ministère de ramener le loyer à cette proportion. La demande doit être faite par écrit dans les 21 jours civils qui suivent l'avis d'augmentation de loyer et prouver le montant du revenu familial.

Cette disposition n'est applicable que dans les lieux où il n'y a pas de logements sociaux, appelés parfois «logements à loyer modique», et ne s'applique qu'au loyer final, c.-à-d. rajusté selon les articles .2.4 à .2.7.

Il ne faut prouver que le revenu familial réel au moment où l'on fait la demande; il ne faut pas tenir compte des augmentations rétroactives de traitement obtenues par la suite.

.3 Other charges**.3.1 Utilities**

To the extent practicable, Crown-owned living accommodation shall be individually metered for utilities (heat, light and water) with the occupant paying consumption charges directly to the supplier. Room/dormitory accommodation shelter charges include utilities and no separate metering is involved.

Often it is not feasible to individually meter Crown-owned self-contained living accommodation because of high installation costs or because the Government of Canada is the supplier. In such cases the occupant will be charged for utilities on the basis of living space (up to the norm for the occupant's family size and salary range indicated in Table 1, Appendix B) at \$0.68922 per 100m² multiplied by the Consumer Price Index (CPI) (1981 = 100) for utilities as established by Statistics Canada for January of each year. Where all utilities are not provided, the charge to the occupant shall be a percentage of the amount calculated as follows:

- 50 per cent for fuel,
- 40 per cent for electricity, and
- 10 per cent for water.

Based on the January 1984 CPI for utilities of 133.7, the following are typical charges:

$$\begin{aligned} \$0.68922 \times 133.7 &= \$92.15/\text{mo}/100 \text{ square meters} \\ 65 \text{ square meters} - \frac{65}{100} \times 92.15 &= \$59.90/\text{mo} \end{aligned}$$

Where Crown-owned living accommodation is located at an isolated post, the department will pay to the supplier the actual costs incurred for utilities and charge the occupant the formula rate indicated above. This practice will continue until the units have been adequately retrofitted or until an appropriate fuel and utilities allowance has been developed. Nevertheless, the occupant is responsible for ensuring that consumption is kept to a minimum consistent with environmental conditions and normal comfort levels.

.3.2 Residential parking

Where covered residential parking (garage or carport) forms part of a single-family dwelling (detached, semi-detached or row house) and is located on the property, the charge for this facility will be included in the base shelter value. Where parking is provided separately (i.e. off the property) or is for occupants of apartments or room/dormitory units, a separate charge will be imposed, determined by CMHC appraisal, based

.3 Charges**.3.1 Services publics**

Dans la mesure du possible, les logements de l'État sont équipés de compteurs individuels pour les services publics; l'occupant paie directement au fournisseur le combustible, l'électricité et l'eau qu'il consomme. Le tarif mensuel des chambres et des lits de dortoir comprend les charges et rend inutile l'installation de compteurs individuels.

Il n'est pas toujours pratique d'installer des compteurs individuels dans les logements de l'État indépendants, soit en raison du coût de l'installation, soit parce que le gouvernement du Canada fournit lui-même les services. Dans ce dernier cas, l'occupant paie les charges d'après la surface qu'il habite, ou de la superficie déterminée au tableau 1 de l'appendice B, si cette surface excède la norme correspondant à la taille de sa famille et à son traitement, au taux de \$0.68922 les 100m² multiplié par l'indice des prix à la consommation (IPC) 1981=100 des services publics établi chaque année en janvier par Statistique Canada. Si le gouvernement ne fournit pas les services, l'occupant paie un pourcentage de la facture totale calculé ainsi:

- 50 pour cent pour le combustible,
- 40 pour cent pour l'électricité, et
- 10 pour cent pour l'eau.

Les charges suivantes s'appuient sur l'IPC des services publics de janvier 1984 (133.7) et sont données à titre indicatif:

$$\begin{aligned} \$0.68922 \times 133.7 &= \$92.15/\text{mo}/100 \text{ mètres carrés} \\ 65 \text{ mètres carrés} - \frac{65}{100} \times 92.15 &= \$59.90/\text{mo} \end{aligned}$$

Lorsqu'un logement de l'État est situé dans un poste isolé, le ministère paie au fournisseur les notes de combustible et de services publics et en demande ensuite le remboursement à l'occupant selon la formule ci-dessus. Cette pratique sera suivie jusqu'à la modernisation des logements ou le versement d'indemnités adéquates de combustible et de services publics. Dans ces deux cas, l'occupant doit cependant réduire sa consommation au minimum compatible avec les conditions ambiantes et son confort.

.3.2 Stationnement

Lorsqu'un garage ouvert ou fermé fait partie ou est situé sur le terrain d'une maison unifamiliale détachée, jumelée ou en rangée, le loyer du logement de l'État donne droit à son usage. Si le stationnement est situé en dehors de la propriété ou si un stationnement est fourni aux occupants des appartements, des chambres ou des dortoirs, le ministère impose une charge spéciale, établie par la SCHL d'après les prix demandés par le secteur privé pour des stationnements semblables

128 Living accommodation charges

on charges for similar facilities on the applicable market (local, nearest appropriate location or major source of supply as per 2.2).

.3.3 Furnishings

No additional charge will be imposed for furnished living accommodation. Furnished living accommodation is provided only where it is cost-beneficial to the government, comparing the cost of moving an employee's furniture and effects to and from the location with the cost of providing and maintaining the furnishings and storing the employee's furniture and effects. Room/dormitory accommodation shall be furnished.

.4 Administration of charges

.4.1 Annual review

All charges for Crown-owned living accommodation (including shelter, fuel and utilities and parking, as applicable) *shall* be reviewed and adjusted annually. The normal date for implementation of revised charges will be August 1 of each year.

.4.2 Notification of revised charges

Occupants shall be given three months notice of any change in charges as a result of the annual review, and such charges shall not be applied retroactively. To meet the August 1 implementation date occupants affected must be informed in writing not later than April 30. Occupants taking possession in this three month period should be informed of the new rates before they take up residence.

Occupants shall be given a three month notice of any increase caused for reasons other than the annual review, and such changes shall not be applied retroactively. Decreases in charges for these reasons will be effective the day the occupant is so advised. All over-payments by the occupant will be adjusted retroactively to the date of error/ change.

.4.3 CMHC appraisal

.4.3.1 CMHC shall re-appraise all Crown-owned living accommodation annually to establish new base shelter values and parking charges. On-site physical inspections shall be conducted as necessary with each unit being inspected as least once every five years. It is the responsibility of the departments to inform CMHC appraisers of any major change to the physical state of a unit since

128 Charges des logements

dans la localité ou les localités semblables les plus approchées ou dans la ville repère la plus proche indiquée par Statistique Canada et conformément à l'article 2.2.

.3.3 Mobilier

Il n'y a pas de charge spéciale pour les logements meublés. On ne fournit des logements indépendants meublés que s'il est plus avantageux pour le gouvernement de fournir le mobilier à l'employé, voir à l'entretien et à l'entreposage du mobilier et des effets de l'employé que de transporter ce mobilier et effets personnels. Les chambres et les dortoirs devraient être meublés.

.4 Administration des charges

.4.1 Examen annuel

Les loyers et les charges des logements de l'État *devraient être* rajustés annuellement après examen. Les charges comprennent le combustible, les services publics et le garage ou stationnement, selon le cas. Les loyers et les charges rajustés entrent en vigueur le 1^{er} août de chaque année.

.4.2 Avis de rajustement des charges

Les rajustements des loyers et des charges résultant de l'examen annuel devraient être communiqués aux intéressés trois mois d'avance et n'ont pas d'effet rétroactif. Pour qu'ils entrent en vigueur le 1^{er} août, il faut donc écrire aux intéressés au plus tard le 30 avril. Les personnes qui prennent possession des logements dans cet intervalle de trois mois doivent être informées des nouveaux tarifs avant d'emménager.

Les rajustements des loyers et des charges pour des raisons autres que l'examen annuel devraient être communiqués aux intéressés trois mois d'avance et n'ont pas d'effet rétroactif. Les diminutions des loyers et des charges résultant de l'examen annuel prennent effet le jour où l'intéressé en est informé. Tous les trop-payés par l'intéressé sont rajustés avec effet rétroactif à la date de l'erreur ou du changement.

.4.3 Évaluation de la SCHL

.4.3.1 La SCHL évalue annuellement tous les logements de l'État afin d'établir des nouveaux montants des loyers et les frais de stationnement. Elle se rend éventuellement sur les lieux et inspecte chaque logement au moins une fois tous les cinq ans. Les ministères sont tenus de communiquer aux évaluateurs de la SCHL les principales modifications apportées aux logements depuis la dernière inspection. Les administrateurs des ministères doivent se tenir parfaitement au courant des

the last on-site inspection. Departmental administrators should be fully aware of the market base used by CMHC and the reasons for base shelter value differences so that they can satisfactorily answer employee questions.

.4.3.2 Appendix D describes the role of the CMHC appraiser and details the responsibilities of departmental administrators to appraisers. Briefly, CMHC appraisals reflect the size and livableness of the accommodation, taking into account such items as its layout, construction (type and structural defects which detract from the dwelling), adequacy of services (sewer, water, etc.), closet space, size of rooms, adequacy of lighting and storage, physical environment (appearance, landscaping, play areas, proximity to traffic, noise or pollution problems, availability of schools, shopping, recreation facilities and other amenities), insulation and ventilation, as well as the general standard of maintenance. Using these factors, CMHC annually reviews the charges for Crown-owned living accommodation based on information provided by departments as well as a general review of market trends, physical inspection of some of the units involved (each unit shall be inspected at least once every five years), existing data on rates and appraisal information on file.

Departments are provided annually, by the end of February, with the following:

- (a) *Self-contained accommodation at isolated posts* Departments are responsible for adjusting charges by the percentage change in the market rental rate from the previous year for the seven locations defined as major sources of supply (St. John's, Halifax, Montreal, Toronto, Winnipeg, Edmonton and Vancouver). As well, CMHC will provide any re-alignments of charges or revised base rates for units which have been physically inspected or for units which departments indicate have had major changes to the physical state.
- (b) *Self-contained accommodation at non-isolated posts* Revised rates of charge for each unit.
- (c) *Room/dormitory accommodation* A revised benchmark apartment rate for each location.
- (d) *Parking garages provided separate from accommodation* New rates.
- (e) *Newly acquired Crown-owned living accommodation* CMHC will, on request, provide appraisals of such units to estab-

critères dont se sert la SCHL pour effectuer les évaluations et des raisons des écarts des montants des loyers entre les divers logements de l'État afin de donner des réponses intelligentes aux employés.

.4.3.2 L'appendice D décrit le rôle des évaluateurs de la SCHL et les responsabilités des administrateurs des ministères dans leurs relations avec les premiers. En bref, les évaluations portent sur la grandeur, le cadre et les caractéristiques des logements: disposition, type et défauts de construction, services publics, espaces de rangement, dimensions des pièces, installation électrique, environnement physique (apparence, aménagements paysagers, terrains de jeux, proximité des routes, bruit, pollution, proximité des écoles, des centres d'achats, des centres de loisirs et des endroits intéressants), isolation thermique, ventilation, entretien et aspect général des lieux. Compte tenu de ces facteurs, la SCHL examine annuellement les loyers des logements de l'État à la lumière des renseignements fournis par les ministères, des tendances générales du marché, des inspections effectuées (chaque unité sera inspectée au moins une fois tous les cinq ans), des données disponibles sur les taux et des renseignements d'évaluation dans les dossiers.

Les informations suivantes sont communiquées aux ministères tous les ans, avant la fin de février:

- a) *Logements indépendants situés dans des postes isolés* Les ministères doivent rajuster les loyers de ces logements en fonction du pourcentage de changement survenu dans les loyers du secteur privé pendant l'année précédente dans les sept villes repères examinées: St-John's, Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Edmonton et Vancouver. En outre, la SCHL doit indiquer les rajustements et les taux de base rajustés applicables aux logements qui ont été inspectés ou à ceux que l'on a modernisés.
- b) *Logements indépendants situés dans des postes non isolés* Loyer rajusté pour chacun de ces logements.
- c) *Chambres et dortoirs* Loyer rajusté pour ce qui est de l'appartement repère dans chaque localité.
- d) *Stationnement hors de la propriété* Charges rajustées.
- e) *Nouveaux logements de l'État* La SCHL effectue sur demande l'évaluation des nouveaux logements pour aider les ministères à établir le montant des loyers et des charges de stationnement. En général, il faut inspecter les lieux; toutefois, si le temps n'est pas propice, pour ne pas retarder les évaluations, on peut reporter les inspections à une date convenant mieux et atten-

lish base shelter values and residential parking charges. Usually, an initial physical inspection is required, however, if it is not an appropriate time for an inspection a "desk appraisal" may be made to avoid delays in providing a shelter value and the inspection of the new Crown-owned living accommodation scheduled when others are being performed, e.g. during the course of the annual review.

.4.3.3 CMHC has decentralized responsibility for the appraisal of Crown-owned living accommodation to field offices with the national office performing a coordinating role only. Departments will therefore deal directly with the CMHC field office concerned on all matters involving appraisal services and related charges. However, major problems may continue to be referred to the CMHC national office through regional general managers.

.4.4 CMHC reimbursement

Departments shall reimburse CMHC for the costs incurred in providing appraisal services. CMHC will bill departments during each year for appraisals conducted. Invoices issued periodically by each CMHC field office will provide the necessary detail to permit departments to certify receipt of the services involved. The charges shall be calculated on the same basis as those for services provided by CMHC under the *National Housing Act*; i.e. charges shall be based on the appraiser's time plus an overhead factor to cover travel and all other expenses. CMHC will periodically review the overhead cost factor and shall inform the Administrative Policy Branch of the Treasury Board Secretariat and the departments concerned if a change is required.

.4.5 Departmental responsibilities

Departments shall maintain an inventory of all their Crown-owned living accommodation. By October 15 of each year departments shall provide CMHC with a complete list of living accommodation subject to the annual review that it operates. These lists shall include all information necessary to locate and identify each unit (i.e. location, address, building and appraisal numbers, type of accommodation, number of rooms, bedrooms, floor area, type of construction and previous base shelter value). An indication of changes which have occurred, problems encountered with past appraisals and other relevant data should be included as well as a list of room/dormitory accommodation and separately provided parking. A separate listing shall be provided for each

dre, p. ex. le prochain examen annuel des logements. Dans ce cas, on peut effectuer les évaluations sans se déplacer.

.4.3.3 La SCHL a confié les évaluations des logements de l'État à ses bureaux régionaux; le bureau central n'assure que la coordination. Les ministères doivent donc s'adresser directement aux bureaux régionaux pour toute question concernant les évaluations et leur coût. On peut soumettre au bureau central les questions sur lesquelles les ministères et les bureaux régionaux ne sont pas d'accord en les faisant passer par le directeur général de la région concernée.

.4.4 Remboursement des frais d'évaluation

Les ministères remboursent à la SCHL les frais d'évaluation. Chaque bureau régional présente annuellement aux ministères la facture détaillée de ses services d'évaluation afin qu'ils puissent l'examiner et la signer. Ces frais sont calculés de la même façon que les services rendus par la SCHL en vertu de la *Loi nationale sur le logement*, c.-à-d. qu'ils sont établis d'après la durée des travaux des évaluateurs et qu'on ajoute une somme globale pour couvrir les frais de déplacement et les dépenses connexes. La SCHL examine périodiquement les frais généraux et informe la Direction de la Politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor, et les ministères, s'il faut les modifier.

.4.5 Responsabilités des ministères

Les ministères doivent tenir l'inventaire de tous les logements de l'État. Le 15 octobre au plus tard, les ministères doivent transmettre à la SCHL la liste complète des logements, sous réserve d'un examen annuel, qu'ils louent à leurs employés. Ces listes doivent comprendre les caractéristiques de chaque logement: adresse, numéros des évaluations, type d'habitation, nombre de pièces, surface, type de construction et le montant de loyer de l'année précédente. Il faut aussi indiquer les modifications apportées, les difficultés qui se sont posées lors des évaluations antérieures et fournir toute donnée utile complémentaire. Les ministères fournissent aussi la liste des chambres, des dortoirs et des stationnements situés en dehors des propriétés. Il faut en outre envoyer à chaque bureau régional de la SCHL la liste des logements de l'État situés dans son territoire ainsi que les demandes d'évaluation des nouveaux logements de l'État ou des logements à louer et les demandes de loyers repères nécessaires pour établir le tarif des chambres et des lits de dortoir. L'appendice F est une formule de demande d'évaluation annuelle.

CMHC field office of all Crown-owned accommodation within that office's territory. Requests for appraisals of newly acquired living accommodation or accommodation to be leased, and requests for benchmark rents for the purpose of rating room or dormitory accommodation, shall be addressed to the CMHC field offices. Appendix F provides a sample form for requesting annual appraisals.

.4.6 Revisions

Annually, departmental administrators shall determine appropriate changes to charges for Crown-owned living accommodation as follows:

(a) *Self-contained accommodation* The new base shelter value reported by CMHC will be reviewed in light of applicable rent control legislation (see article .2.4), the non-appraisal factors set out in articles .2.5 to .2.6 affecting the value of the accommodation to the occupant, and the increase and salary limitations in articles .2.7 and .2.8. The new market-level charge will thus be established.

(b) *Room/dormitory accommodation* The rating of each unit will be reviewed, taking into account any major changes. The base shelter value will then be determined based on the new CMHC benchmark apartment and any applicable rent control legislation (see article .2.4). Finally, appropriate adjustments from articles .2.5 to .2.8 will be applied to establish the new market-level charge.

(c) *Utilities* Where the charge for utilities is based on the calculation outlined in article .3.1.2 the Statistics Canada CPI for utilities for January of each year will be used to establish the monthly charge for the following 12-month period. Departments are responsible for obtaining the appropriate data from Statistics Canada.

(d) *Parking garages* Revisions to charges for separate covered residential parking are provided by CMHC as a result of the annual re-appraisal.

.4.7 Allocation of accommodation

.4.7.1 As far as possible, living accommodation should be allocated initially according to the norms for the salary and family size as indicated in Table 1 and Table 2, Appendix B, and not on the hierarchical status of the occupants.

.4.6 Rajustement des loyers

Les administrateurs des ministères rajustent annuellement les loyers des logements de l'État sur la base suivante:

a) *Logements indépendants* Les nouveaux montants des loyers de la SCHL sont corrigés en tenant compte de la législation sur le contrôle des loyers (voir l'article .2.4), des points mentionnés dans les articles .2.5 et .2.6 modifiant la valeur du logement aux yeux de son occupant, des limites d'augmentation et de la réduction des loyers dont il est question aux articles .2.7 et .2.8; les ministères établissent ensuite le nouveau loyer et charges de logement de l'État applicable à chaque logement.

b) *Chambres et dortoirs* Pour établir le nouveau loyer et les charges de logement de l'État des chambres et des lits de dortoirs, on rajuste l'ancien tarif en tenant compte des nouveaux loyers repères des appartements, de la législation sur le contrôle des loyers (voir l'article .2.4) et des dispositions des articles .2.5 à .2.8.

c) *Services publics* Si les charges imposées pour les services publics sont calculées de la façon indiquée à l'article .3.1.2, on établit les charges des services publics des 12 prochains mois d'après l'IPC de janvier pour l'eau, le combustible et les services. Les ministères doivent obtenir les données pertinentes de Statistique Canada.

d) *Stationnement* Les rajustements à apporter aux frais relatifs aux stationnements couverts situés en dehors des propriétés sont indiqués par la SCHL à la suite de la réévaluation annuelle.

.4.7 Attribution des logements

.4.7.1 Dans la mesure du possible, on attribue les logements selon les normes des tableaux 1 et 2, appendice B, qui sont établies d'après le traitement et le nombre de personnes vivant dans la famille, et non en fonction du niveau hiérarchique de chaque employé.

.4.7.2 Les employés arrivant les premiers sont les premiers servis si possible. Un employé, qui a le choix entre un logement dont la grandeur correspond aux normes et un logement dont la grandeur ne correspond pas aux normes à l'attribution initiale et en choisit un dont la grandeur ne correspond pas aux normes du tableau 1, annexe B, n'a pas droit à un rajustement de loyer en raison de la grandeur du logement. Si, à sa demande, il obtient par la suite un logement lui convenant mieux et situé au même endroit, il n'a pas droit au remboursement des frais de déménagement.

.4.7.2 Employees will be given accommodation options where practicable on a first-come, first-served basis. However, employees who have a choice between a dwelling which fits the appropriate size norm and one which does not on initial allocation, and choose accommodation that is not appropriate according to Table 1, Appendix B shall not be entitled to a size adjustment. Where an employee later requests, and is provided with, a more desirable unit at the same location, the employee is responsible for resulting removal costs.

.4.7.3 Occupants selecting accommodation that is either too large or too small, according to the table of norms shall forfeit the adjustment for size suitability specified in article .2.5 since employees making such a selection are generally committed to it for the full term of occupancy of the unit.

.4.7.4 As indicated in article .4.7.1, departments have the responsibility to ensure that the initial assignment of accommodation is appropriate. Where an occupant has been arbitrarily allocated a unit that is unsuitable in size, the department should, where it is economically advantageous, considering the relative costs of continued size suitability adjustments and costs of moving the employee, give the employee the first choice of accommodation of a more suitable size when it becomes available. The department shall absorb the relocation costs in such cases. If the employee refuses such a move, the employee will forfeit the size-suitability adjustment (see article .2.5).

.4.7.5 Actual charges to employees may vary significantly, depending on salary and family size. Employees should be informed, preferably in advance of occupancy, that variations in charges for similar accommodation are possible. Examples of size suitability adjustments for similar units (appraised by CMHC at the same base shelter value) are contained in Appendix C. Departments should use these examples as a guide during early discussions with prospective occupants.

.4.8 Pool housing

Housing pools administered by the Department of Public Works have proven a flexible means of allocating suitable accommodation and of maintaining improved occupancy rates. The effective administration of these requires that departments return, as soon as practicable, vacant units to Public Works for reassignment. Departments should, therefore, not hold pool housing vacant.

.4.7.3 Les employés qui choisissent des logements trop grands ou trop petits par rapport aux normes n'ont pas droit aux rajustements mentionnés dans l'article .2.5 parce que ces employés sont généralement tenus d'occuper ces logements pour la durée totale du contrat de location.

.4.7.4 Comme on l'a indiqué à l'article .4.7.1, le ministère doit s'efforcer d'attribuer un logement selon les besoins du futur occupant. Lorsqu'il attribue arbitrairement un logement dont la grandeur ne convient pas, il doit lui offrir le premier logement convenable devenu vacant si le déménagement est moins coûteux que les frais de rajustement répétés. S'il est plus avantageux d'attribuer un autre logement et si l'employé accepte de déménager, le ministère absorbera les frais de déménagement. Si l'employé refuse de déménager, il n'a plus droit aux rajustements en raison de la taille du logement, comme dans le cas prévu à l'article .2.5.

.4.7.5 Les loyers demandés aux employés pour des logements semblables peuvent varier sensiblement, car ils sont établis notamment en fonction du traitement de chaque employé et du nombre de personne dans sa famille. Les agents des ministères doivent avertir les futurs occupants, de préférence avant l'emménagement, que ces écarts peuvent se produire. L'appendice C donne des exemples des rajustements prévus pour des logements dont la grandeur ne convient pas; ces rajustements s'appuient sur les loyers repères de la SCHL. Les ministères pourront utiliser ces exemples dans les premières discussions avec ces personnes.

.4.8 Logements communautaires

Le ministère des Travaux publics a construit ces dernières années des logements communautaires en divers points du pays qui facilitent l'attribution de logements de grandeur appropriée et améliorent le taux d'occupation. La bonne administration des logements communautaires exige que les ministères préviennent les Travaux publics dès qu'un logement est vacant afin qu'on trouve sans tarder un autre occupant. Règle générale, les ministères ne devraient pas garder de logements communautaires vacants.

.4.9 Contrat de location

.4.9.1 Bien qu'il n'y ait pas de contrat de location officiel entre la Couronne et les occupants des logements de l'État, les ministères devraient cependant signer avec ceux-ci un contrat officieux dans lequel on précise les conditions de location. L'appendice G présente un modèle de contrat officieux stipulant les conditions de location. On encourage les ministères à se servir de ce document afin d'uniformiser le traitement des occupants entre les régions et les ministères. On peut ajouter

.4.9 Occupancy agreement

.4.9.1 No formal landlord-tenant relationship exists between the Crown and employee-occupants of government-provided accommodation, however, departments should sign occupancy agreements so that mutual responsibilities are clearly understood. Appendix G provides a sample occupancy agreement and related terms and conditions. Departments are encouraged to utilize this document to ensure the uniform treatment of occupants. Additional clauses may be appended to these terms and conditions to reflect peculiar local requirements.

.4.9.2 The sample occupancy agreement (Appendix G) states in paragraph eight that no trade or business shall be carried on from the unit without the prior written consent of the department. In assessing requests departments should consider the following:

- (a) Would the proposed business be in competition with established local entrepreneurs?
- (b) Would occupancy of government provided accommodation provide an advantage to the employee in operating the business and, if so, to what degree?
- (c) Is the type of business proposed normally operated from a person's home (e.g. assistance with education or babysitting)?
- (d) Would additional costs be incurred by the government due to the operation of the business from the accommodation (e.g. higher electrical consumption for block heaters or electrical devices)?
- (e) To what degree is there a need in the community for the type of business proposed (e.g. piano, dancing, ballet, etc. lessons)?

.4.10 Employee information

.4.10.1 *Each unit of living accommodation shall be equipped with a copy of this policy.* As well, the occupant should be supplied with information showing how the market-level shelter charge was established, i.e. the CMHC appraisal of the base shelter value, any adjustments authorized and the departmental administrator to contact for information, complaints, etc. For room/ dormitory accommodation, the unit rating relative to the benchmark apartment should also be provided.

.4.10.2 Employees who occupy units of Crown-owned living accommodation may request any

d'autres clauses au contrat pour répondre aux exigences particulières de chaque logement.

.4.9.2 L'article 8 de l'entente modèle (annexe G) relative à l'occupation d'un logement interdit l'exercice d'un métier ou d'une profession dans le logement sans l'autorisation écrite préalable du ministère. Avant d'accorder l'approbation, les ministères doivent examiner chaque cas afin de déterminer:

- a) si l'activité envisagée ferait concurrence aux personnes établies dans les environs;
- b) si le fait d'occuper un logement de l'État constitue un atout pour la personne qui envisage la nouvelle activité et, dans l'affirmative, dans quelle mesure;
- c) si l'activité envisagée a habituellement lieu chez soi: répétitions, cours de danse, garde d'enfants, etc.;
- d) si l'activité entraînerait des frais supplémentaires pour le gouvernement: consommation accrue d'électricité à cause de l'usage plus fréquent des chauffe-moteurs ou des appareils électriques;
- e) dans quelle mesure répond-elle à un besoin de la localité pour l'activité envisagée, p. ex. des leçons de piano, de danse, de ballet, etc.?

.4.10 Renseignements à fournir

.4.10.1 *Pour chaque logement, il faut établir une copie de la présente politique.* Il faut aussi fournir à l'occupant tous les renseignements utilisés pour établir le loyer c.-à-d. les loyers repères de la SCHL, les rajustements autorisés et le titre de l'administrateur du ministère à consulter pour obtenir des renseignements ou présenter des plaintes. On fournit aussi les taux qui ont servi à établir les tarifs des chambres et des lits de dortoir à partir des loyers repères.

.4.10.2 Les employés qui occupent des logements de l'État peuvent demander tous les renseignements voulus concernant leur loyer et les charges. S'ils n'obtiennent pas satisfaction sur place, ils doivent écrire à leurs supérieurs immédiats qui leur donneront une réponse dans les meilleurs délais. L'occupant doit indiquer l'adresse complète du logement, ses nom et prénoms lorsqu'il demande des renseignements concernant son loyer.

.4.11 Rapport annuel des ministères

Les ministères doivent remettre chaque année à la Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor, avant le 30 novembre, un rapport, au sujet de l'administration des logements de l'État pendant les douze mois précédents se terminant le 31 juillet. *À cette fin, les ministères utiliseront le*

information relating to charges. Where the information is not available locally, formal inquiries should be made in writing through immediate supervisors who shall obtain the information within a reasonable time. The occupant must indicate in the request the complete address of the unit as well as the occupant's full name.

.4.11 Annual reporting

Departments shall provide to the Treasury Board Administrative Policy Branch, by November 30 of each year, data concerning their operation of Crown-owned living accommodation for the preceding 12-month period ending July 31. *Departments shall report the information in the format outlined in Appendix "H".* The following articles enumerate the types of data to be provided.

.4.11.1 The total *potential revenues* for shelter, shown separately for self-contained and room/dormitory accommodation, should be included in the annual report, i.e. the total of the CMHC base shelter values for Crown-owned living accommodation operated by the department.

.4.11.2 The annual report should include, separately, the *total actual revenue* received for self-contained and room/dormitory accommodation.

.4.11.3 The annual report should include an accounting of the difference between potential and actual revenue received as follows:

- (a) the total number of units involved and total dollar adjustments made to CMHC appraised rates for provincial or territorial legislation (see article .2.4);
- (b) the total number of units involved and total dollar adjustments made to base shelter values for each of the following non-appraisal factors (see article .2.5):
 - size-suitability,
 - job-imposed occupancy, and
 - loss of privacy and quiet enjoyment;
- (c) the total number of units involved and total dollar reductions made to the market-level shelter charge because of the following (see article .2.6):
 - maintenance problems,
 - to encourage occupancy;
- (d) the number of units involved and the total dollar adjustments made to the market-level shelter charge because of the following limitations (see articles .2.7 and .2.8):

format présenté à l'annexe «H». Les articles suivants indiquent les données qu'il faut transmettre.

.4.11.1 Ils doivent indiquer séparément dans le rapport annuel les *revenus possibles* totaux pour les logements indépendants, les chambres et les dortoirs, le total des montants des loyers établis par la SCHL pour les logements de l'État administrés par chaque ministère.

.4.11.2 Ils doivent indiquer séparément les *revenus réels totaux* provenant des logements indépendants, des chambres et des dortoirs.

.4.11.3 Le rapport annuel doit aussi justifier la différence existant entre les revenus possibles et les revenus réels et préciser:

- a) le nombre total de logements concernés et le montant total des rajustements apportés aux évaluations de la SCHL conformément à la législation provinciale ou territoriale concernant le contrôle des loyers (voir l'article .2.4);
- b) le nombre total de logements concernés et le montant total des rajustements aux montants des loyers pour chacun des facteurs suivants (voir l'article .2.5):
 - surface habitable convenable,
 - logements imposés par l'emploi, et
 - perte d'intimité et de tranquillité;
- c) le nombre total de logements concernés et le montant total des réductions spéciales de loyer d'après la valeur courante à cause des circonstances spéciales suivantes (voir l'article .2.6), c.-à-d.:
 - à cause des problèmes d'entretien, et
 - pour inciter les employés à occuper les logements;
- d) Le nombre total de logements concernés et les rajustements ci-après apportés aux loyers pour les raisons (voir les articles .2.7 et .2.8) c.-à-d.:
 - les limites d'augmentation, et
 - le plafond des loyers;
- e) le montant total des revenus perdus par le fait que des logements sont demeurés vacants, et le nombre de logements concernés.

.4.11.4 Le rapport annuel doit aussi indiquer le nombre de logements indépendants dont les occupants ne règlent pas directement les factures des services publics ainsi que le nombre total de logements indépendants appartenant au ministère ou loués par lui.

- increase limitation,
- shelter charge limitation;

(e) the dollar value of revenue lost due to vacancies and the number of units involved.

.4.11.4 The annual report should also include the number of self-contained units in which suppliers of utilities are not paid directly by the occupant, as well as the total number of self-contained units owned or leased by the department.

.5 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For general enquiries and questions relating to *implementation of the policy or submissions*, designated members of departmental headquarters should contact the Services Group, Policy Implementation and Review Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

For *interpretation of specific policy statements* contained in this policy document, designated members of departmental headquarters should contact the Employee Services Group, Policy Development and Revision Division, of the same branch.

.5 Demandes de renseignements

Toutes les demandes de renseignements relatives à la présente politique devraient se faire par l'entremise de l'Administration centrale des ministères.

Pour les *demandes de renseignements générales concernant la mise en oeuvre de la politique ou les présentations*, le personnel attitré des services centraux des ministères doivent contacter le Groupe des services, Division de la mise en oeuvre et examen des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Pour *l'interprétation d'énoncés spécifiques* de cette politique, le personnel attitré des services centraux des ministères doit s'adresser au Groupe de services aux employés, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, de la même direction.

Rating of Room/Dormitory Accommodation

General

Departmental administrators shall rate each unit of room/dormitory accommodation using a rating sheet (Exhibit 1). The purpose of rating the unit is to determine its value relationship to a benchmark apartment for which CMHC can establish a market level rent. The benchmark apartment is a standard one-bedroom apartment valued at 100 points on the rating scale (build up shown in Exhibit 2). Exhibit 3 shows the sample rating of a unit and illustrates how this rating is used to arrive at a base shelter value for the room/dormitory accommodation.

Ratings

Although the rating sheet is reasonably self-explanatory, the following comments should be helpful:

- (a) Building description and references at the top of the form are provided to identify the specific accommodation involved, they play no real role in the actual rating.
- (b) Items 1 to 4 on the form make provision for qualitative rating of the factors involved. In arriving at a point value the quality of the following should be considered:
 - over-all condition
 - floors/ceilings/walls
 - lighting (natural and artificial)
 - insulation (thermal and sound)
 - heating
 - ventilation
 - electrical equipment and outlets
 - furnishing and appointments
- (c) The following notes concern the individual rating factors:

(1) Living/Sitting Room

Points may also be allocated where no separate living room is provided but where the bedroom is large enough to provide sitting space (and appropriate furnishings) in addition to sleeping space.

Fixation des taux pour les chambres et dortoirs

Généralités

Les administrateurs des ministères doivent fixer les taux pour les chambres et lits de dortoirs en se servant d'une formule de fixation des taux (Formule explicative 1). La fixation des taux pour les unités a pour but de déterminer leur valeur relativement à l'appartement standard pour lequel la SCHL peut établir un loyer d'après le niveau du marché. L'appartement standard comprend une chambre à coucher et sa valeur dans l'échelle des taux est de 100 points (voir l'échelle des points de la Formule explicative 2). La Formule explicative 3 fournit un exemple de la fixation du taux d'une unité et montre comment l'on arrive à établir la valeur d'habitation de base pour les chambres et lits de dortoir en se servant de cette fixation des taux.

Fixation des taux

Il n'est pas nécessaire de fournir d'amples explications quant à la formule de fixation des taux; les remarques ci-après pourraient toutefois s'avérer utiles:

- a) La description du bâtiment et les références au haut de la formule servent à identifier de façon spécifique les logements considérés; ces données n'ont aucune portée réelle sur la fixation des taux.
- b) Les rubriques 1 à 4 servent à l'évaluation qualitative des facteurs en cause. Pour en arriver à établir une valeur en point, on doit considérer les aspects qualitatifs suivants:
 - condition d'ensemble
 - planchers/plafonds/murs
 - éclairage (naturel et artificiel)
 - isolant (thermique et sonore)
 - chauffage
 - aération
 - installations électriques et prises de courant
 - ameublement et installations
- c) Les observations ci-après ont trait aux facteurs d'évaluation individuels:

(1) Salon/Espace pour sièges

On peut allouer des points lorsque le logement ne comprend pas de salon mais que la chambre à coucher présente une dimension suffisamment grande pour disposer des sièges (constituant un ameublement approprié) en plus de l'espace nécessaire pour se coucher.

(2) Dining Room/Dinette

Dining room should only be rated where a separate room is provided, otherwise it should be rated as a dinette.

(3) Kitchen/Kitchenette

Assign points only if the occupant has access to kitchen or kitchenette for meal or snack preparation.

(4) Bedroom

Rate as private, semi-private or multi-shared in accordance with planned use, not actual occupancy.

(5), (6), (7), and (8) self-explanatory.

(9) Utilities

Factor of .28 approximates normal value of utilities provided (heat, light and water). Multiply item 8 point value by .28 to get point value for utilities. This figure should be rounded to the nearest whole number.

(10) Immediate Environment

Rate for availability of parking, building and location appeal, pollution (noise, dust and smell).

(11) Amenities – Proximity

Rate for availability and proximity of shopping, recreational, medical, religious and transportation facilities at the unit location.

(12) Unit Rating

Total point ratings assigned for items 8 through 11.

(13), (14), (15), and (16) completion of these items determines the base shelter value of the accommodation based on its relationship to the benchmark apartment and the CMHC-appraised market rental of that apartment. It should be noted that this value does not include covered residential parking, where available, which is charged for

(2) Salle à manger

Il ne faut allouer des points que si le logement comprend une véritable salle à manger; si ce n'est pas le cas, il faut considérer qu'il s'agit d'une petite salle contiguë à la cuisine.

(3) Cuisine

Il ne faut allouer des points que si l'occupant a accès à une cuisine ou à un espace lui permettant de préparer ses repas.

(4) Chambre à coucher

Il faut allouer des points selon le genre de chambre, soit privée, partagée avec une personne ou partagée avec plusieurs personnes conformément à l'usage auquel la chambre a été destinée et non pas d'après l'usage qu'on en fait réellement.

(5), (6), (7), et (8) – ne nécessitent aucune explication.

(9) Services

Le facteur de .28 constitue une approximation de la valeur normale des services fournis (chauffage, électricité et eau). Pour obtenir la valeur en points pour les services, il faut multiplier la valeur en points de la rubrique 8 par .28. Il faut arrondir ce chiffre au nombre entier le plus proche.

(10) Milieu environnant

Il faut allouer des points d'après la disponibilité du stationnement, l'attrait du bâtiment et du lieu, la pollution (bruit, poussière, odeur).

(11) Attraits – Proximité

Il faut allouer des points selon l'accès aux centres d'achats et de récréation, aux services médicaux, aux maisons du culte et aux services de transport et selon leur proximité relativement au lieu du logement.

(12) Taux de l'unité

Le total des points qu'on a alloués pour les rubriques de 8 à 11.

separately, based on CMCH appraisal.

- (d) In rating room/dormitory accommodation, it is possible to have both private facilities (e.g. bedroom) and shared facilities (e.g. kitchen, bathroom, etc.) available to the occupant. It is also possible for no points to be assigned for items 6 and 7 where these facilities are not provided or for items 10 and 11 where these factors are judged to be so poor as to have no value to the occupant (e.g. a unit located in complete isolation would score "O" for proximity to amenities).

(13), (14), (15), et (16) — ces rubriques une fois complétées, on peut établir la valeur d'habitation de base relativement à l'appartement standard et à l'évaluation de la SCHL, selon le marché, du loyer de cet appartement. Il faut souligner que cette valeur ne tient pas compte du stationnement de résidence, lorsqu'un tel service est disponible, qui fait l'objet des frais perçus séparément selon l'évaluation de la SCHL.

- d) Lorsque l'on fixe les taux des chambres et des lits de dortoir, il faut tenir compte que l'occupant peut avoir à sa disposition à la fois des services privés (par exemple, la chambre à coucher) et des services partagés (par exemple, la cuisine, la salle de bain, etc.). Il est également possible que l'on alloue aucun point pour les rubriques 6 et 7 lorsque ces services ne sont pas fournis ou pour les rubriques 10 et 11 lorsqu'on juge que ces facteurs sont tellement minimes qu'ils ne représentent aucune valeur pour l'occupant (par exemple, on allouerait «O» pour un logement complètement isolé de tout ce qui représente un attrait).

TABLES FOR DETERMINING
THE APPROPRIATE MARKET LEVEL SHELTER CHARGE

Note: Refer to the definitions provided in the Introduction to the Policy

TABLE 1 - NORMS ACCOMMODATION SIZE

FAMILY SIZE	SALARY		RANGE	
	UP TO \$15,000	\$15,001 - 20,000	\$20,001 - \$30,000	\$30,001 and up
Unaccompanied Person	Room/Dormitory Unit 25 sq. m.		Apartment 45 sq. m.	Apartment 65 sq. m.
2 Persons	70 sq. m.	80 sq. m.	85 sq. m.	95 sq. m.
3 Persons	85 sq. m.	95 sq. m.	105 sq. m.	115 sq. m.
4 Persons	90 sq. m.	100 sq. m.	110 sq. m.	120 sq. m.
5 Persons	95 sq. m.	105 sq. m.	115 sq. m.	130 sq. m.
Over 5 Persons	115 sq. m.	120 sq. m.	130 sq. m.	150 sq. m.

Note: This table is only to be used in conjunction with the one below to establish the amount of the size suitability adjustment, the norms shown are not to be considered as an indication of an accommodation entitlement or a construction standard.

TABLE 2 - PERCENTAGE RENTAL REDUCTIONS - SIZE SUITABILITY

ACTUAL SQ/ M/	SIZE NORM - AS PER TABLE 1 ABOVE															
	25	45	65	70	80	85	90	95	100	105	110	115	120	130	150	
25	-	9	13	14	16	17	18	19	20	20	21	22	23	25	26	
30	2	6	10	12	13	15	16	16	17	17	20	20	22	23	24	
35	4	4	9	11	12	14	15	15	16	16	18	19	21	22	23	
40	6	2	8	9	12	13	13	14	15	15	17	17	20	21	22	
45	8	-	6	7	11	12	12	13	14	14	16	16	19	20	21	
50	10	2	4	6	10	10	10	12	13	13	15	15	18	19	21	
55	12	4	3	5	8	9	9	10	12	12	13	13	17	18	20	
60	13	6	2	3	7	8	8	9	11	11	12	12	15	17	20	
65	14	8	-	2	5	6	7	8	9	10	11	11	14	16	19	
70	16	9	2	-	3	5	5	6	8	8	10	10	13	15	18	
75	18	10	3	2	2	4	4	5	7	7	9	9	12	14	17	
80	19	11	4	3	-	2	3	4	5	6	7	8	11	13	16	
85	20	12	6	5	2	-	2	3	4	5	6	6	9	12	15	
90	22	14	8	6	3	2	-	2	3	4	5	5	8	10	14	
95	24	16	9	7	5	4	2	-	2	3	4	5	7	9	13	
100	25	17	10	9	7	5	3	2	-	2	3	4	6	8	12	
105	26	18	12	11	8	6	4	3	2	-	2	3	5	7	11	
110	27	20	13	12	10	8	5	4	3	2	-	2	3	6	10	
115	28	22	14	13	11	9	7	5	4	3	2	-	2	5	9	
120	30	23	16	14	12	10	8	6	5	4	3	2	-	3	7	
125	31	24	17	15	12	12	9	8	7	5	4	3	2	2	6	
130	32	25	18	16	13	13	10	9	8	6	5	4	3	-	5	
135	33	26	20	17	15	14	11	10	9	7	6	5	5	2	4	
140	34	27	21	18	16	15	13	12	11	8	7	6	6	3	3	
145	35	28	22	20	17	16	15	13	12	10	9	7	7	5	2	
150	36	29	23	21	19	17	16	14	13	11	10	8	8	6	-	
160	38	31	25	23	21	20	18	16	15	13	12	10	10	8	3	
170	39	33	27	25	23	22	20	19	17	15	15	13	13	10	5	
180	41	34	29	27	25	24	22	21	20	17	17	15	15	13	7	
190	43	36	31	29	27	26	24	23	22	20	20	18	18	15	10	
200	44	38	32	31	29	28	26	25	24	22	21	20	20	17	12	
210	45	39	34	32	31	30	27	26	25	24	23	22	22	19	14	
220	47	41	36	34	33	32	29	28	27	26	25	23	23	21	16	
230	48	42	37	36	34	33	31	30	28	27	27	25	24	23	18	
240	49	43	39	37	36	35	33	31	30	29	29	27	26	25	20	
250	50	44	40	38	37	36	35	33	32	31	30	29	27	26	21	

ACTUAL SQ/ M/	TABLE 2 - CONTINUED														
	25	45	65	70	80	85	90	95	100	105	110	115	120	130	150
260	51	46	41	40	39	37	36	35	33	32	31	30	28	27	22
270	52	47	43	41	40	38	37	36	35	34	32	31	29	29	23
280	53	48	44	43	41	39	38	37	36	35	34	33	31	30	25
290	54	49	45	44	42	41	40	39	37	37	35	34	32	31	27
300	55	50	46	45	43	42	41	40	39	38	37	36	34	32	28
310	56	51	47	46	44	43	42	41	40	39	38	37	35	34	30
320	57	52	48	47	45	44	43	42	41	41	39	38	36	35	31
330	58	53	49	48	46	45	44	44	42	42	41	39	37	36	32
340	59	54	50	49	47	46	45	45	44	43	42	40	39	37	34
350	59	55	51	50	48	47	46	46	45	44	43	42	40	38	35
360	60	56	52	51	49	48	47	47	46	45	44	43	41	39	36
370	60	56	53	52	50	49	48	48	47	46	44	44	42	40	37
380	61	57	54	53	51	50	49	48	48	46	45	45	43	41	38
390	61	58	54	53	52	51	50	49	48	47	46	46	44	42	39
400	62	58	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	43	40
410	62	59	55	55	53	52	52	51	50	49	48	47	46	44	41
420	63	60	56	56	54	53	53	52	51	50	49	48	47	45	42
430	63	60	56	56	55	54	54	52	51	51	50	49	47	46	43
440	64	61	57	57	55	55	55	53	52	51	51	50	48	47	44
450	65	62	58	58	56	56	55	54	53	52	52	51	49	48	45
460	65	62	58	58	57	57	56	54	53	53	52	51	50	49	46
470	66	63	59	59	58	58	57	55	54	54	53	52	50	50	47
480	67	63	60	59	58	58	57	56	55	54	54	53	51	51	48
490	67	64	61	60	59	59	58	56	56	55	54	53	52	51	48
500	68	64	61	61	59	59	58	57	56	56	55	54	53	52	49
510	68	65	62	61	60	60	59	58	57	57	55	55	53	53	50
520	69	65	62	62	60	60	59	58	57	57	56	55	54	53	50
530	69	66	63	62	61	60	60	59	58	58	57	56	55	54	51
540	70	66	63	63	61	61	60	59	59	59	57	57	55	55	51
550	70	67	64	63	62	61	61	60	59	59	58	57	56	55	52
560	70	67	64	64	62	62	61	61	60	60	59	58	56	56	52
570	71	68	65	64	63	62	62	62	60	60	59	58	57	56	53
580	71	68	65	65	63	63	62	62	61	61	60	59	58	57	53
590	71	68	66	65	64	63	63	63	61	61	60	59	58	58	54
600	72	69	66	66	64	64	63	63	62	61	61	60	59	58	55
610	72	69	67	66	65	64	64	64	62	62	61	60	59	59	55
620	72	69	67	66	65	64	64	64	62	62	62	61	60	59	56
630	73	70	67	67	66	65	65	65	63	63	62	61	60	59	56
640	73	70	68	67	66	65	65	65	63	63	63	62	61	60	57
650	73	71	68	68	67	66	65	65	64	64	63	62	61	60	57
660	74	71	68	68	67	66	66	66	64	64	64	62	61	61	58
670	74	71	69	68	67	66	66	66	65	65	64	63	62	61	58
680	74	72	69	69	68	67	67	67	65	65	64	63	62	62	59
690	75	72	69	69	68	67	67	67	65	65	65	64	63	62	59
700	75	72	70	69	68	68	67	67	66	66	65	64	63	62	60

Note: For accommodation with actual living space below 25 square meters or above 700 square meters, the percentage reductions shown in the 25 and 700 square meter columns shall be used.

TABLE 3 - PERCENTAGE RENTAL REDUCTIONS - LOSS OF PRIVACY & QUIET ENJOYMENT

INTRUSION TYPES	FREQUENCY		
	High	Moderate	Low
Public use of Living Facilities	30%	20%	10%
Offensive Noise	20%	13%	6%
Availability to the Public	20%	13%	6%
Public use of Communications Facilities	10%	6%	3%
Operations and Maintenance of Equipment	10%	6%	3%

Frequency: The frequency of occurrence of the intrusion should be judged as follows:

- high - several times per week
- moderate - several times per month
- low - monthly or less frequently

TABLEAUX PERMETTANT D'ETABLIR LES LOYERS DES LOGEMENTS DE L'ETAT
D'APRES LES LOYERS DEMANDES DANS LE SECTEUR PRIVE

Nota: Se référer aux définitions données dans l'introduction de la présente politique

TABLEAU 1 - NORMES CONCERNANT LA GRANDEUR DES LOGEMENTS

NOMBRE DE PERSONNES DANS LA FAMILLE	FOURCHETTE DES TRAITEMENTS			
	Jusqu'à \$15,000	\$15,001 - 20,000	\$20,001 - \$30,000	\$30,001 et au-dessus
	Chambres et dortoirs 25m ²		Appartement 45m ²	Appartement 65m ²
Personne seule				
2 personnes	70m ²	80m ²	85m ²	95m ²
3 personnes	85m ²	95m ²	105m ²	115m ²
4 personnes	90m ²	100m ²	110m ²	120m ²
5 personnes	95m ²	105m ²	115m ²	130m ²
Plus de 5 personnes	115m ²	120m ²	130m ²	150m ²

Nota: Les tableaux 1 et 2 sont utilisés ensemble pour établir le rajustement applicable en raison de la grandeur du logement; ces normes n'indiquent pas la grandeur du logement; ces normes n'indiquent pas la grandeur du logement auquel a droit un occupant et ne sont pas des normes de construction.

TABLEAU 2 - POURCENTAGE DES REDUCTIONS CONSENTIES POUR DES SURFACES HABITABLES NON APPROPRIÉES

SURFACE HABITEE (m ²)	SURFACE QUI CONVIENT D'APRES LE TABLEAU															
	25	45	65	70	80	85	90	95	100	105	110	115	120	130	150	
25	—	9	13	14	16	17	18	19	20	20	21	22	23	25	26	
30	2	6	10	12	13	15	16	16	17	17	20	20	22	23	24	
35	4	4	9	11	12	14	15	15	16	16	18	19	21	22	25	
40	6	2	8	9	12	13	13	14	15	15	17	17	20	21	22	
45	8	—	6	7	11	12	12	13	14	14	16	16	19	20	21	
50	10	2	4	6	10	10	10	12	13	13	15	15	18	19	21	
55	12	4	3	5	8	9	9	10	12	12	13	13	17	18	20	
60	13	6	2	3	7	8	8	9	11	11	12	12	15	17	20	
65	14	8	—	2	5	6	7	8	9	10	11	11	14	16	19	
70	16	9	2	—	3	5	5	6	8	8	10	10	13	15	18	
75	18	10	3	2	2	4	4	5	7	7	9	9	12	14	17	
80	19	11	4	3	—	2	3	4	5	6	7	8	11	13	16	
85	20	12	6	5	2	—	2	3	4	5	6	6	9	12	15	
90	22	14	8	6	3	2	—	2	3	4	5	5	8	10	14	
95	24	16	9	7	5	4	2	—	2	3	4	5	7	9	13	
100	25	17	10	9	7	5	3	2	—	2	3	4	6	8	12	
105	26	18	12	11	8	6	4	3	2	—	2	3	5	7	11	
110	27	20	13	12	10	8	5	4	3	2	—	2	3	6	10	
115	28	22	14	13	11	9	7	5	7	3	2	—	2	5	9	
120	30	23	16	14	12	10	8	6	5	4	3	2	—	3	7	
125	31	24	17	15	12	12	9	8	4	5	4	3	2	2	6	
130	32	25	18	16	13	13	10	9	8	6	5	4	3	—	5	
135	33	26	20	17	15	14	11	10	9	7	6	5	5	2	4	
140	34	27	21	18	16	15	13	12	11	8	7	6	6	3	3	
145	35	28	22	20	17	16	15	13	12	10	9	7	7	5	2	
150	36	29	23	21	19	17	16	14	13	11	10	8	8	6	—	
160	38	31	25	23	21	20	18	16	15	13	12	10	10	8	3	
170	39	33	27	25	23	22	20	19	17	15	15	12	13	10	5	
180	41	34	29	27	25	24	22	21	20	17	17	15	15	13	7	
190	43	36	31	29	27	26	24	23	22	20	20	18	18	15	10	
200	44	38	32	31	29	28	26	25	24	22	21	20	20	17	12	
210	45	39	34	32	31	30	27	26	25	24	23	22	22	19	14	
220	47	41	36	34	33	32	29	28	27	26	25	23	23	21	16	
230	48	42	37	36	34	33	31	30	28	27	27	25	24	23	18	
240	49	43	39	37	36	35	33	31	30	29	29	27	26	25	20	
250	50	44	40	38	37	36	35	33	32	31	30	29	27	26	21	

SURFACE HABITEE (m ²)	TABLEAU 2 (suite)														
	25	45	65	70	80	85	90	95	100	105	110	115	120	130	150
260	51	46	41	40	39	37	36	35	33	32	31	30	28	27	22
270	52	47	43	41	40	38	37	36	35	34	32	31	29	29	23
280	53	48	44	43	41	39	38	37	36	35	34	33	31	30	25
290	54	49	45	44	42	41	40	39	37	37	35	34	32	31	27
300	55	50	46	45	43	42	41	40	39	38	37	36	34	32	28
310	56	51	47	46	44	43	42	41	40	39	38	37	35	34	30
320	57	52	48	47	45	44	43	42	41	41	39	38	36	35	31
330	58	53	49	48	46	45	44	44	42	42	41	39	37	36	32
340	59	54	50	49	47	46	45	45	44	43	42	40	39	37	34
350	59	55	51	50	48	47	46	46	45	44	43	42	40	38	35
360	60	56	52	51	49	48	47	47	46	45	44	43	41	39	36
370	60	56	53	52	50	49	48	48	47	46	44	44	42	40	37
380	61	57	54	53	51	50	49	48	48	46	45	45	43	41	38
390	61	58	54	53	52	51	50	49	48	47	46	46	44	42	39
400	62	58	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	43	40
410	62	59	55	55	53	52	52	51	50	49	48	47	46	44	41
420	63	60	56	56	54	53	53	52	51	50	49	48	47	45	42
430	63	60	56	56	55	54	54	52	51	51	50	49	47	46	43
440	64	61	57	57	55	55	55	53	52	51	51	50	48	47	44
450	65	62	58	58	56	56	55	54	53	52	52	51	49	48	45
460	65	62	58	58	57	57	56	54	53	53	52	51	50	49	46
470	66	63	59	59	57	58	57	55	54	54	53	52	50	50	47
480	67	63	60	59	58	58	57	56	55	54	54	53	51	51	48
490	67	64	61	60	59	59	58	56	56	55	54	53	52	51	48
500	68	64	61	61	59	59	58	57	56	56	55	54	53	52	49
510	68	65	62	61	60	60	59	58	57	57	56	55	54	53	50
520	69	65	62	62	60	60	59	58	57	57	56	55	54	53	50
530	69	66	63	62	61	60	60	59	58	58	57	56	55	54	51
540	70	66	63	63	61	61	60	59	58	59	57	57	55	55	51
550	70	67	64	63	62	61	61	60	59	59	58	57	56	55	52
560	70	67	64	64	62	62	61	61	60	60	59	58	56	56	52
570	71	68	65	64	63	62	62	62	60	60	59	58	57	56	53
580	71	68	65	65	63	63	62	62	61	61	60	59	58	57	53
590	71	68	66	65	64	63	63	63	61	61	60	59	58	58	54
600	72	69	66	66	64	64	63	63	62	61	61	60	59	58	55
610	72	69	67	66	65	64	63	64	62	62	61	60	59	59	55
620	72	69	67	66	65	64	64	64	62	62	62	61	60	59	56
630	73	70	67	67	66	65	64	65	63	63	62	61	60	59	56
640	73	70	68	67	66	65	65	65	63	63	63	62	61	60	57
650	73	71	68	68	67	66	65	65	64	64	63	62	61	60	57
660	74	71	68	68	67	66	65	66	64	64	64	62	61	61	58
670	74	71	69	68	67	66	66	66	65	65	64	63	62	61	58
680	74	72	69	69	68	67	66	67	65	65	64	63	62	62	59
690	75	72	69	69	68	67	66	67	65	65	65	64	63	62	59
700	75	72	70	69	68	68	67	67	66	66	65	64	63	62	60

Nota: Pour les logements dont la surface habitable est inférieure à 25 mètres carrés ou supérieure à 700 mètres carrés, on accorde la réduction indiquée sur les lignes de 25 et de 700 mètres respectivement.

TABLEAU 3 - POURCENTAGE DES REDUCTIONS CONSENTIES POUR PERTE D'INTIMITE ET DE TRANQUILITE

TYPES DE DERANGEMENTS	FREQUENCE		
	Elevée	Moyenne	Faible
Usage du logement par le public	30%	20%	10%
Bruits gênants	20%	13%	6%
Disponibilité au public	20%	13%	6%
Usage des moyens de communication par le public	10%	6%	3%
Utilisation et entretien des installations	10%	6%	3%

Fréquence: Voici comment déterminer la fréquence des dérangements:

- fréquence élevée: plusieurs fois par semaine
- fréquence moyenne: plusieurs fois par mois
- fréquence faible: une fois par mois ou moins.

Shelter Charges - Sample calculations to illustrate effects of adjustments (Articles .2.3 and .2.4 of the chapter)
 All occupants are in similar accommodation, 110 square meters in area with CMHC Basic Shelter Value (BSV) - \$400/Mo.
 Norm Table used is Table 1, "Norms-Accommodation Size" Appendix B.
 Percentage Reduction used is Table 2, "Percentage Rental Reductions - Size suitability" Appendix B.

Employee's Salary		Up to \$15,000		\$15,001 - 20,000		\$20,001 - 30,000		\$30,001 & Up	
Employee	Family Size, including employee	2	3	4	6	2	4	2	6
1) Size Suitability Adjustment									
Actual Space 110 square meters		110	110	110	110	110	110	110	110
Space Norm (Table 1) square meters		70	85	100	120	85	110	95	150
Percent Adjustment (Table 2)		(12%)	(8%)	(3%)	(3%)	(8%)	NIL	(4%)	(10%)
\$Size Adjustment - (BSVx SA) =									
\$400 x percent adjustment above	\$	48	\$ 32	\$ 12	\$ 12	\$ 32	\$ 0	\$ 16	\$ 40
BSV less \$Size Adjustment		352	368	388	388	368	400	384	360
2) Less factor for job-imposed occupancy									
Computed charge		88	0	0	0	0	0	0	90
		264	368	388	388	368	400	384	270
3) Loss of privacy and quiet enjoyment									
% Adjustment		16%	0	33%	0	0	0	0	50%
\$ Adjustment		42.24	0	128.04	0	0	0	0	135
Computed charge		221.76	368	259.96	388	368	400	384	135
4) Total Charge for Shelter		221.76	368	259.96	388	368	400	384	135
SUMMARY Annual Salary (example)									
Family Size		14,000	14,000	18,000	18,000	25,000	25,000	35,000	35,000
Basic Shelter Value		2	3	4	6	2	4	2	6
Total Adjustments		400	400	400	400	400	400	400	400
Shelter Charge		178.24	32	140.04	12	32	0	216	265
		221.76	368	259.96	388	368	400	384	135

1) See article .2.3.1

2) See Table 2, Appendix B

3) See Table 3, Appendix B, - maximum permitted 50%, article .2.3.3

4) Fuel and Utilities charges are computed separately where occupant does not pay them directly article, .3.1.2. and .3.1.3

Exemplaires des rajustements des frais d'habitation

Frais d'habitation - Les calculs ci-dessous ont pour but d'illustrer les effets des rajustements (Articles .2.3 et .2.4 de la Directive sur les frais de logements)

Dans tous les exemples, on a utilisé un logement de 110 mètres carrés ayant une valeur d'habitation de base (établie par la SCHL) de \$400 par mois.

Le Tableau des normes utilisé est le Tableau 1 intitulé «Normes relatives à la dimension du logement» Appendice B

Fourchette de traitement de l'employé Taille de la famille, y compris l'employé	Jusqu'à \$15,000			\$15,001 à \$20,000			\$20,001 à \$30,000			\$30,001 et plus		
	2	3	4	6	2	4	6	2	4	6	2	6

1) Rajustement: dimension convenable des locaux

Superficie réelle: 110 mètres carrés	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Norme de superficie (Tableau 1), en mètres carrés	70	85	100	120	85	110	150	95	110	150	95	150
Rajustement (pourcentage) (RP)	(12%)	(8%)	(3%)	(3%)	(8%)	(3%)	(10%)	(4%)	(3%)	(10%)	(4%)	(10%)

Rajustement des dimensions (dollars)
(VHBxRD) = \$400 x rajustement (pourcentage)

\$ 48 \$ 32 \$ 12 \$ 12 \$ 32 \$ 0 \$ 16 \$ 40

VHB moins rajustement des dimensions (dollars)

352 368 388 388 368 400 384 360

2) Moins facteur d'occupation obligatoire due à l'emploi
Frais établis

88 0 0 0 0 0 0 90

264 368 388 388 368 400 384 270

3) Perte d'intimité et de tranquillité
Rajustement (pourcentage)
Rajustement (dollars)
Frais établis

Rajustement (pourcentage)	16%	0	33%	0	0	0	50%
Rajustement (dollars)	42.24	0	128.04	0	0	0	135
Frais établis	221.76	368	259.96	388	368	400	135

4) Frais totaux d'habitation

221.76 368 259.96 388 368 400 384 135

RESUME

Traitement annuel (exemple)	14,000	14,000	18,000	18,000	25,000	25,000	35,000
Taille de la famille	2	3	4	6	2	4	6
Valeur d'habitation de base	400	400	400	400	400	400	400
Rajustements totaux	178.24	32	140.04	12	32	0	265
Frais d'habitation	221.76	368	259.96	388	368	400	135

1) Voir l'article .2.3.1

2) Voir tableau 2 appendice B

3) Voir tableau 3 appendice B, maximum autorisé 50 pour cent, article .2.3.3

4) Les frais de combustible et de services publics sont calculés séparément lorsque le locataire ne les paie pas lui-même, les articles .3.1.2 et .3.1.3

Procedure of CMHC Appraisal of Living Accommodation provided by the Crown

A NOTE ABOUT APPRAISERS

Appraisers are members of a federal government agency (CMHC) who are working within prescribed terms of reference and it is expected that they will be treated as professionals when they are doing their evaluations in the wide variety of homes visited. Their work requires analysis and review in the context of information on many types of accommodation, some of which may be similar to that in which you live. Records of such information generally are maintained in the CMHC field offices. However, during or after their visit, appraisers also may have to survey local realtors, rental agents, and municipal officials to see what rental ranges are for similar local accommodation. When all information is brought into focus after they have returned to their offices, these professionals are generally in a position to establish the fair market rental rates for each self-contained unit. As their work obviously is complex, one should not expect appraisers to determine specific rental rates as soon as visits are completed or before they leave the area.

NORMAL ON-SITE APPRAISAL PROCEDURES

How does the appraiser get to your place and how does he know details of your accommodation and of the area where you live? A number of events lead up to the final rental figure estimated by appraisal experts: (Except for unusual circumstances, each self-contained living unit is to be inspected by an appraiser at least once every 5 years. This means that you, as a new occupant, may not see an appraiser during your first several years in residence. In the intervening years, the appraisal is done as a "desk appraisal", as indicated in paragraph 12 below).

1. CMHC field offices are provided with a list of living accommodation to be appraised and departments provide the names, positions and telephone numbers of the administrators/ representatives and occupants whom appraisers are expected to contact on arrival in each area.
2. CMHC Appraisers contact local departmental housing administrators in advance of appraisal visits to inform them of scheduled appraisals of self-contained accommodation and covered residential

Marché à suivre par la SCHL pour évaluer les logements fournis par la couronne

UN MOT AU SUJET DES ÉVALUATEURS

Membres d'un organisme du gouvernement fédéral (la SCHL), les évaluateurs exercent leurs fonctions en vertu d'un mandat défini; aussi faut-il les considérer comme des spécialistes lorsqu'ils procèdent à l'évaluation des logements qu'ils visitent. Le travail comporte l'analyse et l'étude des renseignements relatifs à toutes sortes de logements qui peuvent quelquefois ressembler aux vôtres. Ces renseignements sont habituellement conservés sous forme de dossiers dans les bureaux locaux de la SCHL. Cependant, au cours de leurs visites ou après celles-ci, les évaluateurs consultent parfois les agents immobiliers locaux, les agents de location et les fonctionnaires municipaux au sujet des échelles de loyer en vigueur pour des logements locaux semblables. De retour à leurs bureaux, ces spécialistes étudient attentivement l'information recueillie et peuvent ensuite établir, pour chaque unité indépendante, des taux de loyer en fonction du marché. Étant donné la complexité de ce processus, on ne doit pas s'attendre à ce que les évaluateurs fixent des taux de loyer dès la fin de leurs visites ou avant leur départ de la région.

PROCÉDURES NORMALES D'ÉVALUATION SUR PLACE

Pourquoi l'évaluateur se présente-t-il chez vous et comment a-t-il obtenu des renseignements sur votre logement et sur la région où vous vivez? Il y a une série d'étapes qui permettent aux évaluateurs de déterminer le prix de location des logements. (Sauf exception, chaque unité de logement indépendante reçoit la visite d'un évaluateur au moins tous les cinq ans; il se peut donc que vous n'ayez la visite d'aucun évaluateur pendant vos premières années d'occupation; par la suite, on ne fait qu'une «évaluation théorique» telle que définie au paragraphe 12 ci-dessous.)

1. Les bureaux locaux de la SCHL possèdent une liste des logements à évaluer et les ministères communiquent les noms, postes et numéros de téléphone des administrateurs, des représentants ou des occupants que les évaluateurs rencontreront à leur arrivée dans chacune des régions.
2. Avant de commencer leurs visites, les évaluateurs de la SCHL transmettent aux administrateurs ministériels locaux des logements la liste des logements indépendants et des stationnements de résidence qu'ils évalueront. Les administrateurs locaux s'assurent que les évaluateurs

- parking. Local administrators ensure that appraisers have comprehensive information and give required assistance to appraisers to ensure that they are aware of the complete picture.
3. On arrival, CMHC appraisers are briefed by contacts specified by departmental housing administrators.
 4. Information provided during briefings includes:
 - any problems in maintenance which require considerable time to rectify;
 - any program to upgrade the accommodation or provide additional amenities at the specific site or in the general locality;
 - any special problems not normally visible to appraisers during their visits;
 - location and conditions of facilities available to persons occupying the accommodation which may include recreation areas, shopping facilities, social clubs, libraries, hospitals, churches in the area or within reasonable distance of the living accommodation unit;
 - location and conditions of facilities in the area or within reasonable distance available for education of children or other dependants;
 - transportation facilities, both public and private;
 - any other pertinent information, e.g. long-term vacant accommodation in the immediate area.
 5. Arrangements are made (with advanced notices to occupants) for appraisers to view at least one type of living accommodation in each area plus any other living accommodation where special problems are known.
 6. Housing administrators ensure that an escort is made available for appraisers for the purpose of visits to individual accommodation units.
 7. What does the appraiser look at when he makes an appraisal?

- possèdent tous les renseignements nécessaires et collaborent avec eux pour qu'ils aient une vue d'ensemble de la situation.
3. Dès leur arrivée, les évaluateurs de la SCHL entrent en rapport avec les personnes recommandées par les administrateurs ministériels des logements qui leur transmettent l'information dont ils ont besoin.
 4. Cette information comporte les renseignements suivants:
 - les problèmes d'entretien qu'on ne peut résoudre rapidement;
 - les programmes visant à revaloriser les logements ou à doter de commodités supplémentaires un lieu en particulier ou une localité en général;
 - tous les problèmes particuliers qui échappent aux évaluateurs lors de leurs visites;
 - l'emplacement et l'état des installations offertes aux occupants des logements (centres de loisirs, centres commerciaux, clubs sociaux, bibliothèques, hôpitaux, églises) situés à proximité ou à une distance raisonnable;
 - l'emplacement et l'état des établissements scolaires situés à proximité ou à une distance raisonnable;
 - les services de transport publics et privés; et
 - tout autre renseignement pertinent, par exemple, des logements vacants depuis un certain temps dans l'entourage immédiat.
 5. Des dispositions sont prises pour que les évaluateurs visitent au moins un genre de logement dans chacune des régions ainsi qu'un logement où l'on signale des problèmes particuliers (les occupants sont prévenus à l'avance).
 6. Les administrateurs voient à ce qu'un guide accompagne les évaluateurs lors de leurs visites aux unités de logement individuelles.
 7. De quels facteurs l'estimateur tient-il compte lorsqu'il procède à l'évaluation?

Au cours de la visite, les points suivants retiennent l'attention de l'évaluateur:

(Note: Il existe des dossiers des unités qui ont déjà été évaluées par la SCHL; l'évaluateur ne

During the on-site visit, observations are made on the following:

(Note: Where a unit has been appraised previously by CMHC, there is already a record of essential information outlined below and the appraiser is primarily concerned about changes since previous appraisals).

- a) Age, type and size of accommodation.
 - b) Construction, type, major structural feature advantages or deficiencies, insulation and ventilation.
 - c) Size of rooms, closet space, storage.
 - d) Condition, quality and size of household equipment, adequacy of lighting.
 - e) General standards of maintenance (where maintenance is being postponed to the extent that appearance and the livability of the accommodation is affected, an appropriate appraisal adjustment is made).
 - f) Physical condition of the the garage or carport which forms part of the single-family dwelling and which is located on the property (separately-provided garages are appraised individually).
 - g) Adequacy of water and sewer systems.
 - h) Physical environment, extent of landscaping, general outside appearance, proximity of traffic, pollution and external noise.
 - i) Availability of schools, shopping, recreation facilities and other amenities.
8. There are a few things that will not affect appraisals:
- a) those items for which administrative adjustments are provided:
 - size suitability
 - job imposed occupancy
 - loss of privacy and quiet enjoyment due to the intrusion of the public

s'intéresse donc qu'aux changements qui ont été apportés depuis la dernière évaluation).

- a) l'âge, le genre et les dimensions du logement;
 - b) la construction, le genre, les avantages ou défauts des particularités majeures structurales, l'isolation et la ventilation;
 - c) la grandeur des pièces, l'espace de rangement et d'entreposage;
 - d) l'état, la qualité et la grosseur des installations, l'éclairage;
 - e) les normes générales d'entretien (lorsque l'entretien est retardé à tel point que l'apparence et les conditions d'habitation en souffrent, l'évaluation est rajustée en conséquence);
 - f) l'état matériel du garage, ou de l'abri, qui fait partie de la maison unifamiliale et qui est situé sur la propriété (les garages séparés sont évalués individuellement);
 - g) la disponibilité des services d'eau et d'égout;
 - h) l'environnement matériel, l'aménagement paysager, l'apparence extérieure générale, la proximité des voies de circulation, la pollution et le bruit à l'extérieur; et
 - i) la proximité des écoles, des centres commerciaux, des installations de loisirs et autres commodités.
8. Il y a certaines choses dont les évaluateurs ne tiennent pas compte:
- a) les points suivants pour lesquels des rajustements administratifs ont été fournis:
 - acceptabilité quant aux dimensions;
 - occupation obligatoire due à l'emploi;
 - perte d'intimité et de tranquillité due à la présence d'étrangers;
 - bruits désagréables provenant de l'intérieur du logement; et
 - problèmes d'entretien majeurs auxquels on doit remédier pour que les conditions d'habitation soient pleinement satisfaisantes.

- offensive noise which originates within the accommodation
 - major maintenance problems which are to be corrected to make the accommodation wholly livable;
- b) whether or not the unit (e.g. self-contained dwelling, mobile home, etc.) is fully furnished, partly furnished, or supplied with stove and fridge, each house is appraised as if it were unfurnished;
- c) minor maintenance problems planned to be corrected in the near future;
- d) costs of fuels, utilities and services.
9. When the appraisers' visits to specific units have been completed, results are discussed with housing administrators to ensure that all pertinent factors have been reviewed. Generally, they will be prepared to discuss various aspects of appraisals but, as indicated in the initial "Note About Appraisers", they may not be in a position to discuss details of specific appraisals and related rental rates at the time of their visit.
10. As soon as the CMHC on-site evaluation is completed, the administrators/representatives inform occupants and report that problem areas previously reported by occupants have been adequately brought to the attention of appraisers.

In due course you will be notified of the appraised CMHC rental value and of the adjustments (where applicable) made by your department for the unit you are renting.

11. Desk Appraisals – New Units

In order to provide an efficient service to government departments, CMHC will perform, when necessary, "Desk Appraisals" on newly acquired units.

To be able to perform such appraisals, the appraiser has to be familiar with the area where the Crown-owned living accommodation is located and have certain information provided by the government departments, such as:

- size of the unit;

- b) l'estimateur ne tient pas compte du mobilier de la maison (par exemple, logement indépendant, maison mobile), qu'elle soit complètement ou partiellement meublée, et qu'il y ait ou non cuisinière et réfrigérateur fournis;
- c) les problèmes mineurs qu'on prévoit régler dans peu de temps; et
- d) les coûts du combustible, des services publics et privés.
9. Lorsque les évaluateurs ont terminé la visite des unités, ils étudient les résultats obtenus avec les administrateurs des logements pour s'assurer que tous les facteurs importants ont été examinés. Règle générale, ils étudieront divers aspects des évaluations mais, comme on l'a vu à la rubrique intitulée «Un mot au sujet des estimateurs», ceux-ci ne sont pas en mesure, au moment de leurs visites, d'étudier les détails des évaluations particulières et des taux de loyer.
10. Aussitôt que la SCHL a terminé l'évaluation sur place, les administrateurs ou les représentants en informent les occupants et font un rapport indiquant que les problèmes signalés antérieurement par les locataires ont été convenablement portés à l'attention des évaluateurs.

En temps opportun, nous vous communiquerons la valeur des loyers telle que fixée par la SCHL et les rajustements (le cas échéant) faits par votre ministère en ce qui concerne l'unité que vous louez.

11. Évaluation théorique – nouveaux logements

Afin de fournir un service efficace aux ministères, la SCHL fera, s'il y a lieu, une «évaluation théorique» des nouveaux logements de possession gouvernementale.

Pour exécuter de telles évaluations, l'évaluateur doit connaître la région où les logements de possession gouvernementale sont situés et posséder certains renseignements fournis par les ministères:

- les dimensions du logement;
- le nombre de pièces et de chambres à coucher;
- le genre de logement;
- l'âge et l'état du logement;

- number of rooms, bedrooms;
- housing form;
- age and condition of the unit;
- quality and type of construction;
- general standard of maintenance of the site and building;
- special features, i.e. garage, carport, recreation room;
- any other information relating to factors that might have an effect on the rental value of the accommodation.

Based on this information and the rental data which is constantly maintained in the office, the appraiser will be able to estimate the rental value of the housing unit.

Although this process will result in a rental estimate which will be similar to that of an on-site appraisal, CMHC will consider these rents as interim and subject to a future on-site inspection. This is because in the final analysis there is no substitute in the appraisal process for an on-site inspection.

12. Desk Appraisals of Units Already Appraised by Inspection

The procedure set out in paragraph 11 is not applicable to living accommodation that has been previously inspected. The only data required in this instance are the changes that have occurred since the last on-site inspection. The estimated rents on those units will not be subject to a post-appraisal inspection and will be considered as final. If government departments do not inform CMHC of any change in the status of a certain unit, it will be assumed that the same conditions prevail and the appraisal will be performed on that basis.

- les normes générales d'entretien du terrain et des constructions;
- les installations spéciales (garage, abri, salle de jeu); et
- tout autre renseignement concernant les facteurs susceptibles d'influer sur le montant du loyer du logement.

À l'aide de ces renseignements et des données de location, constamment mises à jour, dont le bureau dispose, l'évaluateur pourra déterminer le loyer de l'habitation.

Ce calcul établira un loyer semblable à celui déterminé par une évaluation sur place; toutefois, la SCHL considérera ces loyers comme étant temporaires et sujets à une inspection ultérieure, car l'analyse finale n'a prévu, dans le processus d'évaluation, aucune façon de remplacer l'inspection sur place.

12. Évaluations théoriques des unités qui ont déjà été évaluées à la suite d'une visite.

Cependant, il n'en sera pas ainsi des logements qui ont déjà été visités: les seules informations nécessaires dans ce cas sont celles concernant les changements qui ont été apportés depuis la dernière visite des lieux. Le calcul du loyer de ces unités ne sera pas sujet à une évaluation ultérieure et sera considéré définitif. Si les ministères n'avisent pas la SCHL des changements qui se sont produits dans certaines unités, on supposera que les conditions restent les mêmes et l'évaluation sera faite en conséquence.

Canada Mortgage and Housing Corporation Field Offices

This appendix, listing Canada Mortgage and Housing Corporation field offices, is available as a separate document which may be obtained from the Services Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

Bureaux régionaux de la Société canadienne d'hypothèque et de logement

Cette annexe, énumérant les bureaux régionaux de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, est disponible sous pli séparé et peut être obtenu du Groupe de services, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Appendix F

[illegible]

[illegible]

Agreement for Employee Occupancy of Crown-Provided Accommodation

I, _____, hereby offer to rent _____ (hereinafter called the premises) from the Crown, on the following terms and conditions:

1. The rental period is to commence on _____ the day of _____ (month), _____ (year) and will terminate 30 days after written notice of the termination has been given by either party, except that the Department may waive this requirement where, for operational reasons, a move on lesser notice is required.
2. It is a condition of this agreement that the occupant be an employee and remain so during the entire period of this agreement.
3. The occupant shall pay for the following in advance by monthly payroll deduction in amounts which are prescribed by the Treasury Board Living Accommodation Charges Directive, as amended from time-to-time:
 - (a) the use and occupation of the premises;
 - (b) fuel and utilities;
 - (c) parking where provided separately and apart from the premises.

Three months advance notice in writing of changes in such charges shall be provided.
4. Where Crown-owned furniture and equipment is supplied, an inventory thereof will be listed and attached to this agreement and signed by the occupant after having received and

Entente relative à l'occupation par un employé d'un logement

Je soussigné, _____, par la présente offre de louer _____ (ci-après appelé le logement) du gouvernement, selon les termes et les conditions suivantes:

1. La période de location débute _____ le jour de _____ (mois) _____ (année) et se terminera dans les 30 jours de l'envoi par l'une ou l'autre partie d'un avis écrit annonçant la fin de la location, mais le Ministère peut mettre de côté cette procédure si, pour des raisons opérationnelles, un départ dans un délai plus bref est nécessaire.
2. L'occupant du logement doit être un employé et le demeurer pendant toute la durée de l'entente.
3. L'occupant paiera d'avance les frais suivants par une déduction mensuelle de son salaire dont les montants sont déterminés par la directive du Conseil du Trésor relative aux frais de logement, telle que modifiée de temps à autre:
 - (a) l'usage et l'occupation du logement;
 - (b) le combustible et les services publics;
 - (c) le stationnement lorsqu'il est fourni séparément et à part du logement.

On donnera trois mois d'avis par écrit avant de modifier ces frais.
4. Lorsque le mobilier et l'équipement de possession gouvernementale sont fournis, on en fera un inventaire et il sera annexé à cette entente et signé par l'occupant après les avoir reçus et vérifiés. Le mobilier demeurera dans le logement et l'occupant paiera le gouvernement, au moyen de déductions de salaire ou de toute autre façon en argent, pour le coût de réparation

inspected the same. The furniture shall remain on the premises and the occupant will pay to the Crown, through deductions from salary or other monies payable to the occupant by the Crown, the cost of repairing or replacing any such furniture damaged, lost or stolen during the period of occupancy, fair wear and tear excepted.

5. The premises are to be in good repair on possession, except for those deficiencies listed on the premises condition inspection report and the Crown will make repairs as necessary to the main fabric of the dwelling (i.e.: permanent elements of the building, including approaches, external landscaping, entrances and exits, those parts commonly used by more than one occupant, those parts normally available to the public and all technical areas associated with the property management and functions) during the rental period. Other repairs to keep the premises in good condition, fair wear and tear excepted, will be made by the occupant. A premises condition inspection certificate will be signed by both the occupant and a duly authorized officer of the Crown on initial occupancy and when the premises are vacated.
6. A duly authorized officer of the Crown may, during the rental period, on a minimum of 24 hours advance notification, except in situations of emergency, enter the premises for the purpose of inspecting its state of repair and cleanliness and to have maintenance work done. He may order necessary repairs to be made due to any act or neglect of the occupant, and the occupant will reimburse the Crown through deductions from salary or other monies payable to the occupant by the Crown, for the cost of making any such repairs other than repairs to the main fabric of the dwelling.

ou de remplacement de toute partie du mobilier endommagée, perdue ou volée durant la période d'occupation, à l'exception de ce qui peut résulter d'une usure normale.

5. Lors de la prise de possession du logement, celui-ci doit être en bon état, sauf pour les manques énumérés dans le rapport d'inspection sur son état et le gouvernement fera les réparations nécessaires aux parties essentielles du lieu d'habitation (i.e.: les éléments fixes de la construction, dont les allées, la pelouse et le jardin, les entrées et les sorties, les parties ordinairement utilisées par plus d'un occupant et celles normalement accessibles au public et tous les autres endroits techniques liés à l'administration et au fonctionnement de la propriété) durant la période de location. Un certificat d'inspection sur l'état du logement sera signé par l'occupant et un agent dûment autorisé du gouvernement lors de la prise de possession du logement et lors du départ.
6. Un agent dûment autorisé du gouvernement pourra, durant la période de location, à la suite d'un avis d'un minimum de 24 heures, sauf dans les cas d'urgence, entrer dans le logement pour vérifier son état et sa propreté et faire procéder aux travaux d'entretien. Il pourra ordonner que les réparations nécessaires soient faites en raison de tout acte ou négligence de la part de l'occupant et celui-ci remboursera le gouvernement au moyen de déductions de salaire ou de toute autre façon en argent payable par lui ou elle au gouvernement, pour le coût de ces réparations, à l'exclusion des réparations aux parties essentielles du lieu d'habitation.
7. L'occupant rapportera promptement tout robinet ou toilette qui fuit et autres manques et dommages. Le défaut de le faire entraînera la responsabilité de l'occupant. Il sera aussi responsable financièrement de l'obstruction de la tuyauterie due à sa négligence.

7. The occupant will report promptly all leaky faucets, toilets and other deficiencies and damage. Failure to do so will be the occupant's financial responsibility. Plumbing blockages resulting from the occupant's negligence are also the occupant's financial responsibility.
8. The occupant shall use and occupy the rented premises as a private dwelling house only and shall not carry on or permit to be carried on therein any trade or business unless otherwise authorized in writing. The occupant further will not sublet or assign the premises without the approval of the Crown.
9. The occupant may keep certain pets on the rented premises provided that the Crown may limit the kind and number of such pets or prohibit them entirely.
10. The occupant will indemnify and save the Crown harmless from all liabilities, fines, suits, claims, demands and actions of any kind or nature for which the Crown shall or may become liable and suffer by reason of any breach, violation or non-performance by the occupant of any term or provision herein or by reason of any death or injury resulting from, occasioned to or suffered by any person or any property by reason of any act, neglect or default on the occupant's part or any member of the occupant's family or household or guests. Such indemnification in respect of any such breach, violation or non-performance, damage to property, injury or death occurring during the term of the rental period shall survive the termination of the rental period, anything in this agreement to the contrary notwithstanding.
11. The occupant will comply with the attached rules and regulations and any other regulations which the Crown may from time-to-time

8. L'occupant utilisera et occupera le logement loué comme une habitation privée seulement et il ne fera pas et il ne permettra pas qu'il s'y fasse du commerce ou des affaires, à moins d'en être autorisé par écrit. De plus, l'occupant ne sous-louera ni ne cédera le logement sans l'approbation du gouvernement.
9. L'occupant pourra garder certains animaux domestiques dans le lieu d'habitation, pourvu que le gouvernement puisse limiter la sorte et le nombre de ces animaux ou les interdire complètement.
10. L'occupant dédommagera le gouvernement et dégagera ce dernier de toute responsabilité pour les obligations, les amendes, les poursuites, les réclamations, les demandes et les actions de toute sorte pour lesquelles le gouvernement sera ou pourra devenir responsable à la suite de la violation ou de la non-exécution par l'occupant de tout terme ou disposition de l'entente ci-annexée ou à la suite de tout décès ou blessure résultant ou causée par toute personne ou chose, à la suite de tout acte, négligence ou défaut de la part de l'occupant, de tout membre de sa famille, du personnel domestique ou d'invités. Ce dédommagement à la suite d'une telle violation ou non-exécution, dommage à la propriété, blessure ou décès survenant durant la période de location survivra à la fin de celle-ci, nonobstant toute disposition contraire dans l'entente.
11. L'occupant observera les statuts et règlements annexés et tout autre règlement que le gouvernement pourra adopter de temps à autre pour assurer l'entretien adéquat, la propreté et la sécurité du lieu d'habitation ou pour empêcher des dommages. De plus l'occupant observera tous les statuts et règlements de toute autorité fédérale, provinciale ou municipale qui concerne le lieu d'habitation, son usage et son occupation.
12. L'occupant est entièrement responsable des dommages à ses biens personnels ou de leur perte pendant qu'il occupe l'habitation appartenant au gouvernement.

make to ensure the proper care, cleanliness and safety of the premises or to prevent nuisances. The occupant will further comply with all statutes, regulations and by-laws of any federal, provincial or municipal authority which affect the premises or their use and occupation.

12. The occupant is fully responsible for damage to or loss of personal effects while occupying the Crown-provided dwelling.

This offer shall be deemed to have been accepted upon its approval by a duly authorized officer of the Crown.

Dated at: this day of (month),
(year).

Witness: Employee:

The undersigned, on behalf of the Crown, accepts the above offer to rent dated at this day of (month), (year).

Witness: for the Crown

Name: Name:

Title: Title:

Cette offre sera considérée comme acceptée après son approbation par l'agent dûment autorisé du gouvernement.

En ce (jour) de (mois) (année)

Témoin: Employé:

Le soussigné, au nom du gouvernement, accepte l'offre ci-dessus de louer, en date de ce (jour) de (mois) (année)

Témoin: pour le gouvernement

Nom: Nom:

Titre: Titre

Terms and Conditions for Employee Occupancy of crown-owned accommodation

A. Crown Responsibilities

1. The Crown will provide living accommodation complete with heating, electrical, water and sewage disposal facilities: in addition, furniture and equipment, where necessary, will be provided in accordance with standard inventory lists.
2. Whenever a new employee moves into Crown accommodation, the Crown representative at the site together with the new occupant shall carry out an inspection of the building to check its condition as well as the furniture and equipment inventory. The occupant shall certify the accuracy, and be provided with a copy, of the condition report and the inventory. The Crown will be responsible for making good all deficiencies noted during the inspection.
3. The Crown will ensure the accommodation is reasonably maintained and all costs of such maintenance required as the result of normal wear and tear will be borne by the Crown.
4. As part of the maintenance program, the Crown will decorate or redecorate periodically, as necessary, the interior and the exterior of the accommodation. An attempt will be made to satisfy the wishes of the occupant when redecorating, but in all cases the final decision rests with the Crown.
5. The Crown will repair or replace all furniture, where provided, which has become unserviceable as the result of normal wear and tear.

Les termes et les conditions de l'occupation par un employé d'un logement appartenant au gouvernement

A. Les obligations du gouvernement

1. Le gouvernement fournira un logement équipé avec le chauffage, l'électricité, l'eau et les toilettes; de plus, le mobilier et l'équipement, lorsque nécessaires, seront fournis conformément aux listes prévues pour l'inventaire normalisé.
2. Toutes les fois qu'un nouvel employé déménage dans un logement appartenant au gouvernement, le représentant de celui-ci et le nouvel occupant en feront ensemble une inspection pour vérifier son état et l'inventaire du mobilier et de l'équipement. L'occupant en attestera l'exactitude et on lui fournira une copie du rapport sur l'état du logement et l'inventaire. Le gouvernement sera responsable de remettre en bon état toutes les déficiences constatées durant l'inspection.
3. Le gouvernement s'engagera à entretenir convenablement le logement et à supporter tous les coûts d'un entretien nécessité par une usure normale.
4. Dans le cadre de son programme d'entretien, le gouvernement décorera ou redécopera périodiquement au besoin l'intérieur et l'extérieur du logement. On essayera de répondre aux désirs du locataire lors de la redécoration, mais dans tous les cas la décision finale relève du gouvernement.
5. Le gouvernement réparera ou remplacera toute partie de l'ameublement, quand celui-ci est fourni et est devenu inutilisable à la suite d'une usure normale.

6. When an employee moves from Crown-owned accommodation, the Crown representative at the site together with the occupant will carry out an inspection of the building and check the inventory. Charges for repair and replacement, as the result of other than normal wear and tear, will be assessed against the employee.

B. Responsibilities of the Occupant

1. The occupant will use good house-keeping practices and procedures in the day-to-day upkeep of the accommodation.
2. The occupant shall not alter the premises without written consent. This includes:
 - redecorating of the premises, such as calcimining, wall papering, painting or varnishing;
 - installation of wires, cables, or aerials for radio or television purposes upon the roof or other parts of the building;
 - installation of additional major electrical appliances; and
 - construction of fences, recreational rooms or buildings, such as garages, greenhouses, or pet houses.

Where permission is granted for such additions, applicable city and municipal by-laws governing the same shall be adhered to, the occupant must bear their total cost and they must be completed within a reasonable time for inspection by the Crown

6. Quand un employé quitte le logement appartenant au gouvernement, le représentant de celui-ci et l'occupant feront sur place une inspection du logement et vérifieront l'inventaire. L'employé devra payer les frais de réparation et de remplacement causés autrement que par une usure normale.

B. Les obligations de l'occupant

1. L'occupant se servira des moyens et des méthodes nécessaires pour le bon entretien quotidien du logement.
2. L'occupant ne fera pas de changements au lieu d'habitation sans consentement écrit des autorités. Ceci comprend:
 - la redécoration du logement comme le badigeonnage, la pose de papier peint, la peinture ou le vernissage;
 - la pose de fils, de câbles ou d'antennes pour la radio ou la télévision sur le toit ou d'autres parties du logement;
 - l'installation d'importants appareils électriques additionnels; et
 - la construction de clôtures, de salles de jeux ou de pièces comme un garage, une serre ou de gîtes pour animaux domestiques.

Quand la permission est accordée pour faire ces additions, l'occupant devra se conformer aux règlements municipaux s'appliquant à celles-ci et supporter leur coût entier de construction; elles doivent être complétées dans un délai raisonnable pour être soumises à l'inspection du représentant gouvernemental et gardées par la suite dans un bon état. Les additions

3. The Crown will supply the initial complement of lightbulbs and fuses for each re-rental, but all replacements are the responsibility of the tenant.
4. Occupants of premises are responsible for the normal maintenance and repair of the dwelling which they occupy; this will include:
 - the replacement of broken windows, the replacement of fuses, the replacement the refastening of hinges and latches on kitchen cupboards, window and door hardware, etc.;
 - the removal and replacement of storm windows and doors including their installation for the winter season; and
 - the maintenance of the grounds forming part of the accommodation in a condition satisfactory to the Crown and making suitable arrangements to have the following attended to during periods of absence:
 - (a) the removal of snow and ice from sidewalks, steps, etc.,
 - (b) cutting the grass; and
 - (c) control of leaves.
5. Nothing shall be done or permitted which will create a fire hazard; this shall include the following:
 - no kerosene, gasoline, or other flammable material shall be kept on the premises except in proper containers and in reasonable amounts;
 - all fire escapes and exits shall be kept free of obstructions;

3. Le gouvernement fournira, au début de la location, les ampoules et les fusibles nécessaires au logement, mais leur remplacement sera de la responsabilité du locataire.
4. Les occupants du lieu d'habitation sont responsables de l'entretien et des réparations normales qu'il peut nécessiter; ceci comprendra:
 - le remplacement de fenêtres brisées, de fusibles, de la fixation des gonds et des loquets des armoires de cuisine, de l'entretien des fenêtres et des portes, etc.;
 - l'enlèvement et la remise en place des fenêtres et des portes d'hiver incluant leur pose pour l'hiver; et
 - l'entretien du terrain où est située l'habitation dans une condition satisfaisante pour le gouvernement et la prise de dispositions pour voir à ce que durant les périodes d'absence:
 - a) la neige et la glace soient enlevées des trottoirs, marches, etc.;
 - b) que le gazon soit tondu; et
 - c) que les feuilles soient ramassées.
5. Tout ce qui pourrait créer un risque d'incendie est interdit et à cette fin:
 - on ne conservera dans le lieu d'habitation aucun kérosène, essence ou autre matériau inflammable, sauf s'ils sont dans des contenants appropriés et de quantités raisonnables;
 - on devra garder libre d'accès les escaliers de secours et les exits;
 - l'occupant ne modifiera pas le câblage, les fixtures et les panneaux électriques du logement;

- the occupant shall not alter or interfere with the electrical wiring, fixtures or electrical panels of the premises;
 - wiring across the fuses or bridging fuse plugs in any manner is strictly forbidden;
 - stoves will be kept clean and free of excessive grease; and
 - occupants must clean and change as necessary the furnace air filters and humidifier pads which are provided by the Crown.
6. Should an occupant fail to comply with any of the above clauses, the Crown may order the work to be done and assess the cost of such work against the occupant. Such failure by the occupant may be considered reasonable grounds for termination of the occupancy and the occupant may, at the option of the Crown, be given notice to vacate the premises.
 7. The occupant shall not allow ashes, refuse, garbage, unserviceable vehicles or other loose objectionable material to accumulate in or about the building, yard or passages on the premises and will at all times keep the accommodation in clean and wholesome condition and shall immediately before the termination of the occupancy wash the floors, windows, and woodwork of the rented premises. Upon the occupant's failure to keep the rented premises in clean and neat condition, the Crown shall have the right to enter the rented premises upon 2 days written notice, clean up the said premises, and charge the expenses to the occupant as additional rent.

- l'occupant ne modifiera pas le câblage, les fixtures et les panneaux électriques du logement;
 - il est strictement interdit de poser des fils en travers des fusibles ou de relier les fusibles entre eux de quelque façon;
 - les cuisinières seront gardées propres et libres de toute graisse excessive; et
 - les occupants doivent nettoyer et changer autant qu'il est nécessaire les filtres à air des fournaies et les tampons d'humidificateur qui sont fournis par le gouvernement.
6. Si un occupant fait défaut de se conformer aux clauses ci-dessus, le gouvernement pourra ordonner que le travail soit fait et demander à l'occupant d'en payer le coût. Ce manque de la part de l'occupant pourra constituer un motif raisonnable pour mettre fin à la location et l'occupant pourra, au gré du gouvernement, recevoir un avis de quitter le logement.
 7. L'occupant ne laissera pas s'accumuler des cendres, des ordures et des véhicules hors d'état de service ou tout autre matériau laid en vrac, dans ou autour de son habitation, jardin ou allées; il conservera en tout temps le logement dans un état propre et salubre et immédiatement avant la fin de l'occupation il lavera les planchers, fenêtres et boiseries du logement. Si l'occupant fait défaut de conserver l'habitation dans un état propre et rangé, le gouvernement aura le droit, moyennant un avis écrit de deux jours, de nettoyer ledit logement et d'en faire payer le coût par l'occupant à titre de loyer additionnel.
 8. On s'attend à ce que l'occupant manifeste du discernement et du sens commun dans l'usage des commodités et en particulier il verra à fermer les lumières lorsqu'elles ne sont pas nécessaires.

8. The occupant is expected to exercise discretion and common sense in the use of utilities, and in particular, to turn off electrical lights when not needed.
9. The occupant is responsible for the premises during the entire period of occupancy and may be assessed all or a portion of the cost of repairs for any damage or maintenance to the grounds or premises furniture and equipment that may be required and can be shown to be the occupant's responsibility, whether or not such damage occurred or maintenance was required during a period the occupant was absent from the premises. Should an occupant be absent from the premises for a period of time up to 24 hours, the occupant must make the arrangements in regard to the care of the premises for the period of such absence. Should the absence exceed a 24 hour period, the occupant must advise the Crown representative as to the period involved so that the necessary arrangements for periodic inspection can be made. Should the occupant fail to make appropriate arrangements or notify the Crown representative and damage occurs to the premises during the period of absence, the full cost of repair of such damage shall be assessed against the occupant.

9. L'occupant est responsable du logement durant tout le temps de son occupation et il peut être tenu de payer tout ou une partie des coûts des réparations pour tout dommage au terrain, à l'ameublement et à l'équipement du logement ainsi que pour l'entretien de ceux-ci, pour autant qu'on puisse démontrer que les occupants en sont responsables, que ce dommage ou non soit survenu ou que l'entretien ou non ait été requis durant une période de temps où le locataire était absent du logement. Si un occupant compte être absent du logement pour une période pouvant aller jusqu'à 24 heures, il ou elle doit prendre ses propres dispositions pour assurer le soin du logement durant cette absence. Si l'absence devait être de plus de 24 heures, l'occupant doit en avertir le représentant du gouvernement pour que les dispositions nécessaires permettant les vérifications périodiques puissent se faire. Si l'occupant fait défaut de prendre les dispositions nécessaires ou d'avertir le représentant du gouvernement et que le logement subit des dommages durant son absence, le coût entier des réparations sera aux frais de l'occupant.

ANNUAL REPORT

(To be used as per Article 4.11)

	SELF-CONTAINED		ROOM/DORMITORY	
	\$ AMOUNT	NUMBER OF UNITS	\$ AMOUNT	NUMBER OF UNITS
1. Total Potential Revenues (See Article 4.11.1)				
2. Actual Revenues Received (Article 4.11.2)				
3. Differences between 1 and 2. Adjustment and losses as follows: (See Article 4.11.3)				
a Adjustments for provincial or territorial legislation				
b Non-appraisal factors				
(1) size suitability				
(2) job imposed occupancy				
(3) loss of privacy and quiet enjoyment				
c Special Circumstances				
(1) maintenance problems				
(2) to encourage occupancy				
d Limitations				
(1) increase limitation				
(2) shelter charge limitation				
e Revenue lost due to vacancies				
4. Total 2 and 3				
5. Self-contained Units (See Article 4.11.4)				
a number of units where utilities not paid directly to suppliers by occupants				
b number of units owned				
c number of units leased				

RAPPORT ANNUEL

(selon .4.11)

	LOGEMENTS INDÉPENDANTS		CHAMBRES/DORTOIRS	
	MONTANT EN \$	NOMBRE DE LOGEMENTS	MONTANT EN \$	NOMBRE D'UNITÉS
1. Revenus possibles totaux (Voir Article 4.11.1)				
2. Revenus réels reçus (Article 4.11.2)				
3. Différences entre 1 et 2. Rajustements et pertes, comme suit: (Voir Article 4.11.3)				
a Rajustements conformément à la législation provinciale ou territoriale				
b Facteurs n'entrant pas en ligne de compte dans l'évaluation				
(1) surface habitable convenable				
(2) logement imposé par l'emploi				
(3) perte d'intimité et de tranquillité				
c Circonstances spéciales				
(1) problèmes d'entretien				
(2) encouragement à l'habitation				
d Limites				
(1) limite des augmentations				
(2) plafond des loyers				
e Revenus perdus par le fait que des logements sont demeurés vacants				
4. Total 2 et 3				
5. Logements indépendants (Voir Article 4.11.4)				
a nombre de logements dont les occupants ne règlent pas directement les factures des services publics				
b nombre de logements appartenant au ministère				
c nombre de logements loués par le ministère				



Chapter 130

Food facilities

December 1978

.1 Purpose and scope

It is the policy of the government to provide catered food facilities for employees in public buildings only when there is a lack of adequate or appropriate commercial eating facilities in the vicinity of the public building and the public service population is large enough to support the operation without any loss of public funds. In such a case, subsidization, by the Department of Public Works is limited to the provision of space, power and specified equipment. The facility is expected to sell food and beverages at prevailing commercial prices.

For detailed information, refer to the documents listed below.

.2 Application

This chapter applies to departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act*, and to branches designated as departments for purposes of the Act.

.3 Documents

Number	Date	Description
T.B. 517521	1957-11-07	Policy respecting eating facilities for civil servants in public buildings
T.B. 517521-1	1962-04-12	Amendments to policy
1963-33	1963-04-30	Amendments to policy

Chapitre 130

Installations de restauration

Décembre 1978

.1 Objet et portée

Le gouvernement a pour politique de fournir des installations de restauration avec services de traiteur à l'intention des employés qui travaillent dans des édifices seulement s'il y a un manque d'installations de restauration commerciales convenables dans le voisinage de cet édifice public et que les fonctionnaires sont assez nombreux pour assurer la rentabilité de l'opération sans pertes de fonds publics. Dans un cas semblable, les subventions du ministère des Travaux publics se limitent à la prestation de locaux, d'électricité et de matériel particulier et l'installation est censé vendre la nourriture et les boissons aux prix commerciaux courants.

Pour de plus amples détails, voir les documents décrits ci-dessous.

.2 Champ d'application

Le présent chapitre s'applique aux ministères et aux organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'aux directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi.

.3 Documents

Numéro	Date	Description
CT n° 517521	1957-11-07	Politique concernant les installations de restauration destinées aux fonctionnaires dans les édifices publics
CT n° 517521-1	1962-04-12	Modifications à la politique
1963-33	1963-04-30	Modifications à la politique

T.B. 1964-01-16 Amendments to policy
517521-2

These documents are available from the Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

.4 Monitoring information

Although the Department of Public Works (DPW) has general responsibility for justifying the establishment of, and monitoring the continuing need for, food services, departments and agencies should advise DPW of any change in circumstances which results in the food services no longer being required.

The following is the type of data departmental management should consider when monitoring the need for food facilities:

- (a) number and types of commercial eating facilities located in the vicinity of those public buildings that contain food service facilities;
- (b) total annual cost of the space, services and equipment provided to the subsidized food service;
- (c) total revenue and related profit and loss data to determine whether the subsidy could be wholly or partially withdrawn.

These data may also be useful to the Treasury Board in its evaluation of this policy. Departments may wish to gather other pertinent data.

Whenever possible, departments should use their accounting systems to identify and accumulate both the financial and non-financial information required.

.5 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters. For interpretation of the policy, departmental headquarters should contact the Head, Services policy, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

CT n° 1964-01-16 Modifications à la politique
517521-2

On peut obtenir ces documents de la Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

.4 Données de contrôle

Même si le ministère des Travaux publics (MTP) est habituellement chargé de justifier la mise sur pied des services alimentaires et d'en surveiller le besoin actuel, les ministères et les organismes devraient informer le MTP de toute modification des circonstances qui contribuent à rendre inutiles les services alimentaires.

Les gestionnaires des ministères devraient tenir compte du type de données suivant lorsqu'ils examinent le besoin de posséder des installations de restauration:

- a) nombre et types d'installations de restauration commerciales situées dans le voisinage des édifices publics qui possèdent des installations de services alimentaires;
- b) coût annuel global des locaux, des services et du matériel fournis aux services alimentaires subventionnés;
- c) recettes globales et données connexes relatives aux bénéfices et pertes pour permettre de décider si l'on peut mettre fin, partiellement ou totalement à la subvention.

Ces données pourront aussi servir au Conseil du Trésor pour évaluer la présente politique. Les ministères souhaiteront peut-être recueillir d'autres données pertinentes.

Dans la mesure du possible, les ministères devraient se servir de leurs systèmes comptables pour relever et conserver les données nécessaires, financières ou autres.

.5 Demandes de renseignements

Toutes les demandes de renseignements relatives à la présente politique devraient se faire par l'entremise de l'Administration centrale des ministères. Pour une interprétation de la politique, l'Administration centrale devrait s'adresser au chef de la Politique de services, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

CAI
TR
A26

Chapter 140**Management of
major projects****June 1983**

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	4
.1.3	Authorities and cancellations	4
.1.4	Related documents	5
.1.5	Definitions	5
.2	Major Crown projects	7
.2.1	Criteria	7
.2.2	Characteristics	7
.3	Policy	8
.3.1	Principles	8
.4	Organization	8
.4.1	Structure	8
.4.2	Interorganizational responsibilities	10
.4.3	Project leader and deputy project leader	12
.5	Management process	12
.5.1	General	12
.5.2	Identification	13
.5.3	Planning	14
.5.4	Implementation	16
.6	Risk	18
.6.1	Degree of risk	18
.6.2	Classes of estimates	18
.7	Enquiries	19
	Appendices	
A	Planning/implementation committee – Concept and standard organization chart	20
B	Life cycle management	24
C	Factors for effective management	35

Chapitre 140**Gestion des grands
projets****Juin 1983**

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	4
.1.3	Autorisations et annulations	4
.1.4	Documents pertinents	5
.1.5	Définitions	5
.2	Grands projets de la Couronne	7
.2.1	Critères	7
.2.2	Caractéristiques	7
.3	Politique	8
.3.1	Principes	8
.4	Organisation	8
.4.1	Structure	8
.4.2	Responsabilités interorganisationnelles	10
.4.3	Chef et sous-chef de projet	12
.5	Processus de gestion	12
.5.1	Généralités	12
.5.2	Identification	13
.5.3	Planification	14
.5.4	Mise en oeuvre	16
.6	Risque	18
.6.1	Degré de risque	18
.6.2	Types de prévisions	18
.7	Demandes de renseignements	19
	Appendices	
A	Comité de planification/mise en oeuvre – Concept et organigramme normalisé	20
B	Gestion du cycle chronologique	24
C	Facteurs de gestion efficace	35

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

The object of this chapter is to promote integrity in, and the effectiveness of, the overall planning, budgeting, and execution of major Crown projects... including the two important dimensions of accountability and cost control. In this regard, the present document is intended to make a significant contribution toward ensuring the most effective and efficient use of public funds as well as the maximum return to the taxpayer in terms of socio-economic benefits.

Major Crown projects are an important and complex part of the government's activities in support of its various programs and objectives. The individual costs of these projects exceed the separate annual operating budgets of many departments.

The potential for success of major Crown projects is considered to be largely a function of:

- effective overall planning;
- the recognition of an appropriate focal point of leadership prior to and throughout a project;
- the extent to which service agents and third parties are involved, especially in the initial planning phases;
- the extent to which socio-economic or political considerations are clearly stated and agreed to by all concerned at the outset of a project;
- the definition of the requirement and of the selected option for fulfilling it being taken as far as possible before seeking effective project approval;
- changes in scope being kept to a minimum; and
- the attainability of an imposed in-service date.

All these factors must be addressed fully in the effective planning and implementation of any such project. The policy statement, and its complementary principles and measures contained in this chapter, are designed to deal specifically with such factors in the most *streamlined* manner possible.

For *example*:

- the matrix organization set out in this chapter consists of only two tiers for clear and direct accountability and effective and efficient interorganizational involvement and action;
- the management process is centered on the existing policy/resources and contract approval systems of the government, thereby providing for the involvement of Ministers at key strategic

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

Ce chapitre a pour but de promouvoir l'intégrité et l'efficacité du processus global de planification, de budgétisation et de réalisation des grands projets de la Couronne... incluant les deux importantes dimensions que sont l'imputabilité et le contrôle des coûts. À cet effet, ce document devrait contribuer de façon significative à assurer l'utilisation la plus efficace et la plus efficiente des deniers publics ainsi que le maximum de bénéfices socio-économiques aux contribuables.

Les grands projets de la Couronne constituent une facette très importante et complexe de l'activité du gouvernement à l'appui de ses différents programmes et objectifs. Le coût de chacun de ces projets est supérieur au budget de fonctionnement annuel de plusieurs ministères.

Les chances de succès des grands projets de la Couronne sont considérées comme étant en grande partie, fonction:

- d'une planification d'ensemble efficace;
- d'une conduite centrale appropriée précédant un projet et pendant toute sa réalisation;
- du degré de participation des prestataires de services et des tierces parties, particulièrement au cours des premières phases de planification;
- du degré de clarté avec lequel les considérations socio-économiques ou politiques sont énoncées et acceptées par tous dès le début du projet;
- de la définition des besoins et des solutions choisies pour y satisfaire développée le plus précisément possible avant la présentation du projet pour approbation effective;
- de la réduction au minimum des modifications apportées à la portée du projet;
- de la possibilité de respecter une date d'entrée en service imposée.

Il est donc essentiel que tous ces facteurs soient pris en considération pour une planification et mise en oeuvre efficaces de tout grand projet de la Couronne. La politique qui suit, de même que les principes et mesures complémentaires du présent document, sont conçus de manière à tenir compte précisément de ces facteurs de la façon la plus *rationalisée* possible.

Comme *exemple*:

- l'organisation matricielle décrite dans ce chapitre comporte seulement deux paliers pour une imputabilité claire et directe et une participation et une action interorganisationnelles efficaces et efficientes;
- le processus de gestion est centré sur le système gouvernemental d'approbation des

points during the process of planning and implementing major Crown projects with means already in place.

Furthermore, the management process essentially comprises 6 elements, i.e. need identification, creation of a dedicated project organization, options analysis, project definition, progress reporting, and post-project evaluation, all of which are generally accepted as good project management practice.

The Policy and Principles sections of this chapter also apply to the management of projects that fall outside the definition of major Crown projects, especially those of a value exceeding \$10 million; and, generally, departments and agencies should adhere to the concepts embodied in this chapter whenever possible.

.1.2 Application

.1.2.1 Major Crown projects The chapter applies to all departments and agencies subject to the Government Contracts Regulations.

It applies to any fulfillment of requirement that could result in a major Crown project and for any project which is, by definition, a major Crown project. (The foregoing does not preclude application of the chapter to or by other government entities in a case where such an entity is required to seek Treasury Board authority to spend funds for a project which also meets the criteria of a major Crown project.)

.1.2.2 Non-major Crown projects All or some of the provisions of this chapter may apply in certain cases at the discretion of the department/agency or the Treasury Board/Cabinet Committee, depending on the assessment of the following applicable characteristics: degree of risk; complexity; multiplicity of involvement; extent of social, economic, or environmental impact for Canada; degree of public visibility or political sensitivity; extent of municipal, provincial, international, or private sector involvement; and, degree of urgency. (A non-major Crown project is said to be 'managed as a major Crown project', when all the provisions of this chapter are applied.)

.1.3 Authorities and cancellations

Pursuant to Section 5 of the *Financial Administration Act*, the original contents of this chapter were approved by Treasury Board (756660) on April 13, 1978 following a comprehensive study of the management of major Crown projects.

The present document incorporates revisions to former Chapter 140 as follows (no new or

politiques/ressources et des contrats, et ainsi permet la participation des ministres aux points stratégiques du processus de planification et de mise en oeuvre avec les moyens déjà en place.

De plus, le processus de gestion comporte essentiellement 6 éléments: identification du besoin, création d'une organisation pour le projet, analyse des options, définition du projet, présentation de rapports d'avancement, et évaluation du projet. Ces éléments sont généralement acceptés comme étant de la bonne gestion de projet.

La politique et les principes énoncés dans le présent document s'appliqueront cependant à la gestion des projets exclus de la définition des grands projets de la Couronne, particulièrement à ceux dont la valeur dépasse 10 millions de dollars; en général, les ministères et organismes devraient se conformer aux concepts décrits dans le présent document dans la mesure du possible.

.1.2 Champ d'application

.1.2.1 Grands projets de la Couronne Le chapitre s'applique à tous les ministères et organismes assujettis au Règlement sur les marchés de l'État. Il s'applique à toute satisfaction de besoin pouvant amener un grand projet de la Couronne et pour tout projet qui est, par définition, un grand projet de la Couronne. (Ce qui précède n'empêche pas l'application du chapitre à ou par d'autres organismes dans un cas où un tel organisme est requis de solliciter l'autorité du Conseil du Trésor pour dépenser les fonds pour un projet qui rencontre aussi les critères d'un grand projet de la Couronne.)

.1.2.2 Projets autres que grands projets de la Couronne Toutes ou quelques-unes des exigences du présent chapitre pourront être appliquées à la discrétion du ministère/organisme ou du Conseil du Trésor/Comité du Cabinet, dépendant de l'évaluation des caractéristiques suivantes qui s'appliqueront: degré du risque; complexité; participation multiple; étendue de l'effet social, économique ou écologique pour le Canada; degré de visibilité publique ou sensibilité politique; étendue de l'implication municipale, provinciale, internationale, ou du secteur privé; et, degré d'urgence. (L'on dit qu'un projet autre qu'un grand projet de la Couronne est «géré comme un grand projet de la Couronne», lorsque toutes les exigences de ce chapitre sont appliquées.)

.1.3 Autorisations et annulations

Conformément à l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*, le contenu original de ce chapitre fut approuvé par le Conseil du Trésor (756660) le 13 avril 1978 suite à une étude détaillée sur la gestion des grands projets de la Couronne.

altered policy or procedure is being set forth): a restructure of the contents to facilitate application; adjustment to the approval process and terminology as per the Policy and Expenditure Management System; deletion of Appendix B – Project brief/agreement (now covered in Chapter 142); clarification of the sections dealing with the definition of a major Crown project, the application of the chapter, and project organization; and, inclusion of linkages with other relevant documents.

This revised Chapter 140 cancels TB Circulars 1978-26, 1979-9, 1983-16 and 1983-18.

.14 Related documents

This chapter is to be used in conjunction with:

- Chapter 141, Leaders of major projects;
- Chapter 142, Decision-making information for major projects;
- Chapter 143, Progress reporting for major projects;
- Chapter 148, Cost control of projects; and,
- Chapter 310, Contracting.

Other reference documents include:

- TB Circular 1983-25: Approval of Capital Projects and Long-Term Capital Plans;
- The Policy and Expenditure Management System Submissions Manual; and
- Specifications for Departmental Systems in the Government of Canada.

.15 Definitions

Project is an approved aggregate package of activities, specifically dedicated to fulfill a program requirement, which has a defined set of objectives including performance and cost over a prescribed time period. (In the case of facility or equipment type projects, for example, a project includes such activities as land acquisition for the construction of a facility, and any design/engineering or related work. It does not comprise those activities which are part of the planning leading to the project such as options analyses/feasibility studies, socio-economic studies, market analyses, topographic surveys, and pricing and availability studies.)

Time (T) means date of in-service of the end item (e.g. equipment, facility); it is one of the principal project objectives.

Cost (C) comprises the expenditures for all aspects of a project such as the design (conceptual, preliminary and detailed), contracting, production

Le document actuel est le chapitre 140 original révisé comme suit (aucune politique ou procédure nouvelle ou modifiée n'est présentée): une restructuration du contenu pour faciliter l'application; des ajustements au processus et à la terminologie d'approbation selon le Système de gestion des politiques et des dépenses; élimination de l'appendice B – Énoncé de projet/mémoire d'entente (le sujet se trouve maintenant dans le chapitre 142); clarification des articles traitant de la définition d'un grand projet de la Couronne, de l'application du chapitre, et de l'organisation pour le projet; et, l'addition de liens avec les autres documents pertinents.

Ce chapitre 140 révisé annule les circulaires du CT 1978-26, 1979-9, 1983-16 et 1983-18.

.14 Documents pertinents

Ce chapitre doit être utilisé avec:

- Chapitre 141, Chefs de grands projets;
- Chapitre 142, Renseignements de prise de décision pour grands projets;
- Chapitre 143, Rapports d'avancement des grands projets;
- Chapitre 148, Contrôle des coûts des projets;
- Chapitre 310, Marchés.

Autres documents de référence incluent:

- Circulaire du CT 1983-25: Approbation des projets d'investissement et des plans d'investissement à long terme;
- Manuel des présentations du système de gestion des politiques et des dépenses; et
- Spécifications pour les systèmes des ministères du gouvernement du Canada.

.15 Définitions

Projet s'entend: un groupe d'activités approuvées, dont le but précis est de satisfaire aux besoins d'un programme, lequel comprend un ensemble défini d'objectifs, y compris la performance et le coût pour une période de temps précise. (Dans le cas de projets du type installation ou équipement, p. ex., un projet comprend les activités telles que l'achat d'un terrain pour la construction d'un édifice, et tout genre de conception/ingénierie ou travail connexe. Sont exclues ces activités qui font partie de la planification menant au projet telles que les analyses d'options/études de praticabilité, les études socio-économiques, les analyses du marché, les relevés topographiques, et les études d'établissement de coûts et de disponibilité.)

Temps (T) constitue la date d'entrée en service du produit (p. ex. équipement, installation); il s'agit de l'un des principaux objectifs du projet.

Coût (C) comprend les dépenses requises pour tous les aspects d'un projet, tels que la conception (générale,

or construction, and commissioning of the end item of a project (e.g. equipment, facility); it is another important project objective. Of these expenditures, an inherent but specifically identified part covers any incremental cost to be incurred: in supporting specific national objectives or other programs; and, in terms of allowances for, inter alia, inflation and contingencies.

Performance (P) refers to the actual approved quantity and technical and operational characteristics of the end item (e.g. equipment, facility), as well as any quality aspects such as the "Federal image" it should reflect (e.g. austerity, innovation, stability); it is a key project objective.

Socio-economic is the project objective which refers to the benefits expected to result from the project such as: Canadian content (percentage of total project funds to be spent directly and indirectly in Canada), person-years of employment, and dollar value of industrial offsets (e.g. technology transfer, non-project contracts, investment). It also refers to any environmental dimensions.

Overrun means an increase in the time (T) or cost (C) objective of a project following effective project approval. (A reduction in the performance objective of a project without a commensurate decrease in the time or cost objective is considered to be equivalent to an overrun).

Contingency means any unforeseen, possible, or chance occurrence (e.g. design changes during production or construction, errors in estimating, changes in rates of inflation or exchange rates) identified through risk analysis and experience. (Any approved allowances for contingencies would be maintained in a separate fund appropriated to the lead authority for a particular project, the use of which would have to be justified and recorded for reference purposes.)

Client That entity (a department or part thereof) which has a program requirement to be fulfilled.

Service Agent That entity (a department or part thereof) which provides or arranges for the provision of support to the client, in terms of those specialized services (e.g. planning, design, estimating, contracting) necessary to the effective fulfillment of the client's requirement.

Third Party An entity (a department or part thereof) that, while not having a specific requirement to be fulfilled, has one or more of its objectives supported through the fulfillment of a client's requirement.

préliminaire et détaillée), la passation de marchés, la production ou construction et mise en service du produit (p. ex. équipement, installation); il s'agit d'un autre objectif important du projet. À même ces dépenses, une partie inhérente mais identifiée spécifiquement couvre tout coût différentiel occasionné: à l'appui d'objectifs nationaux précis ou d'autres programmes et, au titre d'affectations pour, entre autres, l'inflation et les éventualités.

Performance (P) désigne la quantité et les caractéristiques opérationnelles et techniques réelles approuvées du produit (p. ex. équipement, installation), ainsi que tout aspect qualitatif tel que l'image fédérale (p. ex. simplicité, innovation, stabilité); c'est un objectif-clé du projet.

Socio-économique est l'objectif de projet qui désigne les retombées attendues du projet telles que: le contenu canadien en pourcentage des dépenses totales du projet qui seront faites directement ou indirectement au Canada), les années-personnes d'emploi, et la valeur en dollars des compensations industrielles (p. ex. diffusion de la technologie, marchés qui ne résultent pas du projet, investissement). Il désigne aussi toute dimension relative à l'environnement.

Dépassement désigne une augmentation de temps (T) ou du coût (C) de réalisation d'un projet, suite à l'approbation effective de projet. (Une réduction de l'objectif performance d'un projet sans une diminution appropriée du temps ou du coût de réalisation du projet est considérée comme étant l'équivalent d'un dépassement.)

Éventualité désigne tout événement imprévu, possible ou inattendu (par exemple, changements dans la conception au cours de la production ou construction, des erreurs dans l'estimation, changements dans les taux d'inflation ou de change) déterminé au moyen de l'analyse du risque et de l'expérience. (Ces affectations devraient être tenues dans un fonds distinct attribué à l'autorité focale pour un projet particulier, et dont l'utilisation devrait être justifiée et enregistrée pour fins de référence.)

Client L'entité (un ministère ou section de ce dernier) qui doit satisfaire à une exigence de programme.

Prestateur de services L'entité (un ministère ou section de ce dernier) qui fournit ou qui organise la prestation d'un service de soutien au client, dans le cadre des services spécialisés (par exemple, planification, conception, prévisions, passation des marchés) nécessaires à la satisfaction efficace du besoin d'un client.

Tierce partie Une entité (un ministère ou section de ce dernier) qui, n'ayant pas d'exigence précise à remplir, a un ou plusieurs de ses objectifs réalisés au moyen de la satisfaction du besoin d'un client.

Contractor That entity in the private sector that will transform the client's requirement into a specific design and the end item sought. To achieve this, the involvement of sub-contractors may be necessary to deal with particular aspects in arriving at a final product.

Lead Authority Generally that entity (a department or part thereof) for which the funds have been appropriated for the fulfillment of its program requirements. This would normally be the client, unless otherwise specifically approved early in the planning phases leading to a project. For instance, some requirements may involve more than one client, in which case the lead authority could be a service agent or the client with the greatest requirements.

Facility includes: office buildings, special purpose buildings, roads, runways, utilities and harbours; all forms of lease or purchase arrangement for such facilities; any land and supporting services (e.g. design).

Equipment means commodities such as weapons systems, vessels, aircraft, satellites and automated mail handling systems; it includes any support facilities and services (e.g. design, training, software).

.2 Major Crown projects

.2.1 Criteria

A major Crown project (MCP) consists of any project (article .1.5) where:

- the expenditure consists of public funds;
- the estimated cost (article .1.5) is at least \$100,000,000; and,
- the federal government is the owner, major user, or entity responsible for the delivery, of the end item(s).

.2.2 Characteristics

In addition, major Crown projects will normally possess one or more of the following characteristics:

- high degree of risk;
- complexity;
- multiplicity of involvement;
- significant degree of public visibility or political sensitivity;
- major social, economic, or environmental impact for Canada;

Entrepreneur L'entité du secteur privé qui va transformer l'exigence d'un client en une conception précise et un produit voulu. En vue d'atteindre cet objectif, la participation de sous-traitants peut être nécessaire pour s'occuper d'aspects particuliers en vue d'arriver à un produit final.

Autorité focale Généralement, l'entité (un ministère ou section de ce dernier) tributaire des fonds nécessaires à son programme. Il s'agit normalement du client, à moins d'une approbation contraire expresse au début de l'étape de la planification menant au projet. Par exemple, certaines exigences peuvent impliquer plus d'un client; dans ce cas, l'autorité focale pourrait être un prestataire de services ou le client ayant la plus grande partie des exigences.

Installation désigne des immeubles à bureaux, immeubles à vocation particulière, routes, pistes d'envol, services publics et ports; toutes les formes de contrat de location-achat pour ces installations; y compris tous les terrains et services connexes (par exemple, conception).

Équipement désigne les articles comme les armes, navires, aéronefs, satellites et services automatisés de manutention du courrier, y compris toutes les installations et tous les services connexes (par exemple, conception, formation, logiciel).

.2 Grands projets de la Couronne

.2.1 Critères

Un grand projet de la Couronne est tout projet (article .1.5) pour lequel:

- la dépense consiste en des fonds publics;
- le coût (article .1.5) estimé est au moins 100 000 000 \$; et
- le gouvernement fédéral est le propriétaire, l'utilisateur principal, ou l'entité responsable de la livraison, du produit.

.2.2 Caractéristiques

En plus, les grands projets de la Couronne possèdent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes:

- degré de risque élevé;
- complexité;
- participation multiple;
- degré important de visibilité publique ou sensibilité politique;
- effet social, économique ou écologique majeur pour le Canada;
- implication internationale, provinciale, municipale ou du secteur privé;

- international, provincial, municipal, or private sector involvement;
- urgency; and
- multi-year duration.

.3 Policy

It is the government's policy that all parties involved in a major Crown project work jointly toward the achievement of the approved project objectives under the leadership of one authority, i.e. the lead authority, in conformity with existing legislated ministerial accountability. When more than one department is involved, generally the leadership is vested in the department for which the funds have been appropriated to fulfill its program requirements, unless otherwise specifically approved early in the planning leading to a major Crown project.

.3.1 Principles

For this policy to be effective, the following principles must be observed:

- interorganizational involvement and action, including the effective use of service agents, from the earliest possible moment, with a common understanding and acceptance of the roles and responsibilities of the parties involved;
- early consideration and allocation of all the resources required, financial or otherwise;
- utilization of qualified personnel with demonstrated management skills and proven project experience;
- establishment of, and commitment in writing by government entities to, a clearly stated set of objectives and their order of priority for the duration of the project;
- comprehensive assessment of all anticipated risks;
- provisions for the timely resolution of any dispute arising during the project;
- evaluation of the progress and outcome of the project against approved objectives.

.4 Organization

.4.1 Structure

The requirement for interorganizational involvement, cooperation and action, as well as the

- urgence; et
- durée de plusieurs années.

.3 Politique

Le gouvernement a pour politique que toutes les parties concernées travaillent conjointement à la réalisation des objectifs approuvés d'un grand projet de la Couronne, sous la conduite d'une seule autorité, c'est-à-dire l'autorité focale, conformément à l'imputabilité ministérielle prescrite par la loi. Lorsque plus d'un ministère est en cause, la conduite est généralement confiée au ministère tributaire des fonds, à moins qu'une décision contraire n'ait été approuvée dès le début du processus de planification.

.3.1 Principes

Pour que la politique soit efficace, les principes suivants doivent être observés:

- la participation et l'action interorganisationnelles, y compris l'utilisation efficace des prestataires de services, le plus tôt possible, de même qu'une bonne compréhension et une acceptation mutuelle du rôle et des responsabilités des parties concernées;
- la prise en considération et l'affectation, dès le début, de toutes les ressources nécessaires, financières ou autres;
- l'utilisation d'un personnel qualifié ayant démontré ses aptitudes à la gestion et possédant une expérience reconnue en gestion de projets;
- l'établissement d'un ensemble d'objectifs clairement énoncés et classés selon un ordre de priorité, auquel s'engagent par écrit les entités gouvernementales pour la durée d'un projet;
- l'évaluation complète de tous les risques prévus;
- la prise de dispositions pour la solution prompte de tout différend survenant pendant la réalisation d'un projet; et
- l'évaluation des progrès réalisés et des résultats du projet par rapport aux objectifs approuvés.

.4 Organisation

.4.1 Structure

Une organisation matricielle à deux paliers, établie pour tout le processus de planification et de mise

mobilization of qualified and experienced resources, is to be satisfied by means of a single structure, i.e. a formal and dedicated 2-tier matrix organization that functions throughout the planning for, and conduct of, a major Crown project. *This action-oriented organization consists of the Planning/Implementation Committee (also referred to as senior review board by some departments), responsible for the overall planning and conduct of the project, and a supporting project team to carry out the day-to-day management of the project (Appendix A).*

4.1.1 During the *planning phases*, more specifically, the purpose of the committee is to channel the effort of all parties and specialties potentially interested or affected by the proposed fulfillment of the stated requirement. The main responsibility of the committee is the concerted examination of options liable to meet satisfactorily a stated need that could result in a major Crown project, and the development of the Project Brief that would result from the selected option. The committee also ensures that all relevant socio-economic objectives are duly considered from the earliest possible moment in the sequence of events leading to a major Crown project.

The committee should comprise representatives from the potentially interested departments identified in Phase A (.5.2.1). Its chairperson and members should be at a level commensurate with the size, complexity and sensitivity of the expected project, and have the necessary delegated decision-making authority. The interested departments could include one or more of the following: Regional Industrial Expansion, Ministry of State for Science and Technology, Public Works, Supply and Services, Finance, Justice (for legal issues), and Employment and Immigration (with regard to manpower planning in the private sector).

To assist the committee with its task, the participants may wish to marshal, within their respective departments, the necessary qualified and experienced personnel. The project team thus established would carry out the details of planning and normally be co-located. In addition, it is most important that the team members be given the authority and responsibilities commensurate with their duties.

4.1.2 In the *implementation phase*, the committee (at the same level of membership) is responsible for the overall conduct of the project. As such, it ensures the effective and efficient carrying out of the provisions of the Project Brief relating, for example, to the concept, preliminary and detail design, contracting, production or construction, and commissioning of a desired end item (e.g.

en oeuvre d'un grand projet de la Couronne, constitue le moyen formel et dédié de satisfaire à l'exigence de participation, de coopération et d'action interorganisationnelles, de même qu'à la mobilisation du personnel qualifié et expérimenté. *Cette organisation axée sur l'action comporte le Comité de planification/mise en oeuvre (également désigné conseil supérieur d'examen par certains ministères), responsable de l'ensemble de la planification et de la réalisation du projet, et une équipe de soutien chargée de la gestion journalière du projet (Appendice A).*

4.1.1 Durant les *phases de planification*, plus particulièrement, le but du comité est de canaliser les efforts de toutes les parties et compétences intéressées à satisfaire au besoin. La principale responsabilité du comité est l'examen concerté des alternatives pouvant satisfaire à combler un besoin formulé qui pourrait résulter en un grand projet de la Couronne, et le développement de l'Énoncé de projet qui découlerait de l'alternative choisie. Il voit aussi à ce que tout objectif socio-économique pertinent soit dûment considéré le plus tôt possible dans l'ordre des événements menant à un grand projet de la Couronne.

Le comité devrait compter des représentants des ministères susceptibles d'être intéressés, identifiés à la phase A (.5.2.1). Son(sa) président(e) et ses membres devraient être à un niveau hiérarchique en rapport avec la taille, complexité et sensibilité du projet, avec les pouvoirs de décision délégués nécessaires. On pourrait retrouver des représentants d'un ou plusieurs des ministères suivants: Expansion Industrielle Régionale, ministère d'État aux Sciences et à la Technologie, Travaux publics, Approvisionnements et Services, Finances, Justice (pour les questions juridiques) et Emploi et Immigration (relativement à la planification de la main-d'oeuvre dans le secteur privé).

Afin d'aider le comité à accomplir son travail, les participants pourraient souhaiter mobiliser, au sein de chacun de leurs ministères, le personnel qualifié et expérimenté. L'équipe ainsi formée serait chargée des détails de la planification et serait normalement localisée en même lieu. En plus, il est des plus importants que les membres de l'équipe soient donnés l'autorité et les responsabilités en rapport avec leurs tâches.

4.1.2 À l'*étape de la mise en oeuvre*, le comité (au même niveau de participation) est chargé globalement de la réalisation du projet. En conséquence, il veille à l'exécution efficace et effective des dispositions de l'Énoncé de projet qui ont trait, par exemple, à la conception générale, préliminaire et détaillée, à la passation des marchés, à la production ou à la construction, et à la mise en service du produit désiré (p. ex. un équipement, une installation). Il devrait se composer de représentants des principaux ministères concernés, tel que précisé dans l'Énoncé de projet. Afin de permettre l'efficacité et l'efficience du projet, une imputabilité claire et

equipment, facility). It should have representatives from the main departments affected, as identified in the Project Brief. To permit project effectiveness and efficiency, clear and direct accountability, and good communications, it is crucial that the committee chairperson and members be, as for planning, the focal points with the responsibility and attendant delegated authority for that portion of the project falling within their respective department's purview.

To assist the committee with its tasks, as for planning, the respective participants should marshal, within their own departments, the resources necessary to support their involvement on the committee. The affected personnel, to be designated accordingly by the department, would receive the authority and the responsibilities deemed necessary by the department's committee representative, in conformity with the Project Brief. Any resulting team and support staff, established to carry out the details of implementation, should normally be co-located.

.4.1.3 *In essence*, the project team frees the committee from the day-to-day management activities of the project, by assuming responsibility for execution of the details of planning or implementation, as the case may be. The committee can then concentrate on such activities as directing overall the planning for, and conduct of, the major Crown project, supervising the management exercised by the project team, considering and resolving any issues, questions or disputes outside the purview of the team, and evaluating progress on a regular and planned basis.

.4.2 Interorganizational responsibilities

If the participants in a major Crown project are to work together successfully, they must accept that they are a team working for the achievement of common government objectives.

This depends largely on the extent to which they understand and accept each other's responsibilities. The following, therefore, provides potential participants with a brief outline of the responsibilities considered necessary for the effective management of projects.

.4.2.1 In essence, a *client* (article .1.5) is responsible for:

- defining its requirements in terms of performance (P), cost (C), and time (T);
- encumbering the necessary funds or ensuring that they are made available; and

directe, et une bonne communication, il est indispensable que le(la) président(e) et les membres du comité soient, comme dans le cas de la planification, les points centraux avec la responsabilité et l'autorité déléguée pour la partie du projet qui tombe sous la compétence de leur ministère respectif.

Afin d'aider le comité de mise en oeuvre à accomplir les tâches dont il est chargé, chaque participant devrait, comme pour la planification, avoir recours dans son ministère aux personnes qui lui sont nécessaires pour remplir son rôle au sein du comité. Le personnel ministériel, désigné par des titres appropriés, se verrait attribuer les pouvoirs et les responsabilités précises que le représentant du ministère au sein du comité jugerait nécessaires, conformément à l'Énoncé du projet. Dans de tels cas, toute l'équipe de travail formée pour exécuter les détails de la mise en oeuvre, ainsi que son personnel de soutien, seraient normalement localisés en un même lieu.

.4.1.3 *En bref*, cette équipe libère le comité des tâches de gestion quotidienne du projet, en se chargeant de l'exécution des détails de la planification ou de la mise en oeuvre, selon le cas. Le comité peut alors s'occuper, interalia, de diriger dans l'ensemble la planification et la réalisation du grand projet de la Couronne, de superviser la gestion exercée par l'équipe de projet, d'étudier et de résoudre tout problème, question ou différend ne relevant pas de la compétence de l'équipe, et d'évaluer périodiquement les progrès accomplis.

.4.2 Responsabilités interorganisationnelles

Les participants à un grand projet de la Couronne auront du succès dans la mesure où ils forment une équipe travaillant ensemble en vue d'atteindre des objectifs communs qui sont ceux du gouvernement et non ceux de chaque ministère. Cela dépend en grande partie de la compréhension et de l'acceptation mutuelles des responsabilités de chacun. Par conséquent, cet article sert à fournir aux participants éventuels la délimitation des responsabilités considérées comme nécessaires en vue de la gestion efficace des projets.

.4.2.1 Essentiellement, un *client* (article .1.5) est chargé:

- de définir ses besoins en fonction de la performance (P), du coût (C) et du temps (T);
- d'engager les fonds nécessaires ou de s'assurer qu'ils sont fournis; et
- d'obtenir les résultats de programme pour en satisfaire les exigences.

Toute action ou décision sur des questions se rapportant à la satisfaction du besoin d'un client devrait supposer la participation et l'accord de celui-ci pour tous les aspects touchant T, C et P.

- securing program end results that fulfill its requirement.

Any action or decision on matters relating to the fulfillment of the requirement for a client should involve its participation and agreement on all aspects concerned with T, C, and P.

.4.2.2 A *service agent* (article .1.5) within its designated areas of specialization, is responsible for responding to a client's requirement by providing, where applicable, effective advice, technical assistance, and specialized services.

A service agent should be involved at the earliest possible moment following the identification of a client's requirement.

.4.2.3 A *third party* (article .1.5) is responsible for:

- ensuring that any of its objectives, with a potential for being supported through the fulfillment of a client's requirement, are clearly defined and effectively considered at the earliest possible moment in the sequence of events leading to a project;
- ensuring that the necessary incremental funds are quantified and made available in the Project Brief; and
- providing proper and timely assistance to the client.

.4.2.4 The *contractor* (article .1.5) is responsible for carrying out and controlling the work within the terms and conditions contained in the contract(s).

.4.2.5 The *lead authority* (article .1.5) is responsible for:

- the planning, organization and coordination of all the activities and inputs required for the effective management of a project;
- ensuring that progress is made toward the approved objectives according to plan and that corrective action is taken whenever necessary (The lead authority should not become involved in the internal affairs of those organizations governed by legislation outside of the lead authority's purview, unless the authority to do so has been specifically delegated.);
- mobilizing the necessary resources of government and industry;
- ensuring the early and continued effective involvement of all those service agents providing support;
- ensuring the early and continued participation of any third party with one

.4.2.2 Dans le cadre de ses domaines établis de spécialisation, un *prestataire de services* (article .1.5) est chargé de répondre à l'exigence d'un client en fournissant, lorsqu'il y a lieu, un avis approprié, une aide technique et des services spécialisés.

Un prestataire de services devrait être impliqué le plus tôt possible après l'identification de l'exigence d'un client en matière d'équipement et d'installation.

.4.2.3 Une *tierce partie* (article .1.5) est chargé:

- de s'assurer que n'importe lequel de ses objectifs susceptibles d'être appuyés, par la satisfaction du client, est clairement défini le plus tôt possible dans l'ordre des événements menant à un projet et réellement étudié;
- de s'assurer que les fonds supplémentaires à cet effet sont déterminés et disponibles dans l'Énoncé de projet; et
- de fournir une aide appropriée au client, et ce, au moment opportun.

.4.2.4 L'*entrepreneur* (article .1.5) est chargé de mener à bien et de surveiller le travail selon les modalités stipulées dans le(s) contrat(s).

.4.2.5 L'*autorité focale* (article .1.5) est chargé:

- de la planification, de l'organisation et de la coordination de toutes les activités et des entrants requis en vue de permettre la gestion efficace d'un projet;
- de s'assurer que les progrès en vue d'atteindre les objectifs approuvés du projet sont réalisés et qu'il y a adoption de mesures nécessaires lorsque ce n'est pas le cas (L'autorité focale ne devrait pas s'ingérer dans les affaires internes des organismes régis par des lois hors de sa compétence, à moins que le pouvoir de le faire n'ait été expressément délégué.);
- de la mobilisation des ressources nécessaires du gouvernement et des entreprises;
- de la participation hâtive et continue de tous les prestataires de services qui fournissent un appui;
- de la participation hâtive et continue de toute tierce partie dont un ou plusieurs de ses objectifs sont susceptibles d'être appuyés en satisfaisant à l'exigence du client;
- de s'assurer que les retombées socio-économiques devant se poursuivre à la fin d'un projet soient suivies;
- du règlement des différends soulevés; et
- de la représentation du gouvernement pour toute question se rapportant à la gestion du projet.

- or more objectives with a potential for being supported through the fulfillment of the client's requirement;
- ensuring that those socio-economic benefits to continue accruing upon completion of a project will be followed up;
- reconciling any disputes arising; and
- being the government spokesperson on any matter relating to the management of the project.

.4.3 Project leader and deputy project leader

.4.3.1 The chairperson of the Planning/Implementation Committee is the Project Leader. The project leader represents the lead authority and assumes its responsibilities as described in article .4.2.5 above (Chapter 141). To permit the effective and efficient execution of assigned project duties, it is expected that the project leader would be removed from the Deputy Head by no more than 2 organizational levels, or less, depending on the size and type of the MCP and the nature and extent of diverse intra-departmental involvement (articles .4.1.1 and .4.1.2). The project leader, in exercising this role, would not assume the responsibilities of a service agent in matters falling within the purview of the service agent unless such responsibilities were specifically delegated for a given project. The project leader, whose authority must be clearly defined, should have access to adequate expertise both within and, if need be, outside the project organization.

.4.3.2 The deputy project leader (also referred to as project manager) is normally responsible, on behalf of the project leader and on a full-time basis, for the day-to-day management of the project including the immediate leadership of the project team. To permit the effective and efficient execution of assigned duties, it is expected that the deputy project leader's classified level would be commensurate with the level of the project leader, accompanied by the necessary delegated authority. Furthermore, to prevent diffused accountability and communication, it is essential that the deputy project leader report directly to the project leader on all project matters (this also applies to the members of the project team in regard to the corresponding committee members). Cases where the management of a project has been contracted out to the private sector, the project manager appointed by the contractor would constitute the deputy project leader.

.5 Management process

.5.1 General

.5.1.1 The complete life cycle of an end item of a project (e.g. equipment, facility) is presented in Appendix B. The life cycle includes the stages of a project and the planning phases prior to its formal initiation which often, if not generally, cover

.4.3 Chef et sous-chef de projet

.4.3.1 Le(la) président(e) du comité de planification/mise en oeuvre est le chef de projet. Le chef de projet, représente l'autorité focale et assume ses responsabilités telles que décrites à l'article .4.2.5 ci-haut (chapitre 141). Afin de permettre une réalisation effective et efficace de ses tâches, il est entendu que le chef de projet ne serait pas éloigné du sous-chef par plus de 2 niveaux hiérarchiques, ou moins, selon la taille et le genre de GPC ainsi que la nature et l'étendue de la participation intra-ministérielle (articles .4.1.1 et .4.1.2). Le chef de projet n'assurait pas, à ce titre, les responsabilités d'un prestataire de services pour ce qui est des questions relevant de celui-ci, à moins qu'elles n'aient été expressément déléguées dans le cadre d'un projet donné. Les pouvoirs du chef de projet doivent être clairement définis. Il(elle) devrait disposer, au sein de l'organisation du projet et, si nécessaire, à l'extérieur, des compétences dont il a besoin.

.4.3.2 Le sous-chef de projet (aussi désigné gestionnaire de projet) est normalement responsable, pour le compte du chef de projet et à plein temps, pour la gestion journalière du projet, incluant la conduite immédiate de l'équipe de projet. Afin de permettre une réalisation effective et efficace de ses tâches, il est entendu que l'autorité nécessaire serait déléguée à une telle personne et que cette dernière serait à un niveau proportionné à celui du chef de projet. De plus, pour prévenir une communication et imputabilité diffuses, il est essentiel que le sous-chef de projet se rapporte directement au chef de projet pour toute question se rapportant au projet (cela s'applique aussi aux membres de l'équipe de projet par rapport aux membres du comité correspondants). Lorsque la gestion d'un projet est réalisé par le secteur privé via un marché, le gestionnaire de projet nommé par le contracteur constituerait le sous-chef du projet.

.5 Processus de gestion

.5.1 Généralités

.5.1.1 Le cycle chronologique du produit d'un projet (par ex. un équipement, une installation) est présenté à l'appendice B. Le cycle chronologique comprend les étapes d'un projet et les étapes de planification qui précèdent le début de la réalisation du projet et qui s'éten-

several years. The quality of the time, cost and performance estimates is addressed more specifically in section .6.

.5.1.2 The general framework, which is set out in Appendix B, uses the existing policy/resources and contract approval systems of the government. It can be made more specific by adjusting the terminology to suit an individual project or special categories of projects. Consequently, it provides a common frame of reference for project sponsors, approving authorities and implementors.

.5.1.3 Within such a management framework, this chapter addresses more particularly the segments referred to as *identification*, *planning*, and *implementation*.

- (a) Identification
 - Phase A: Need/problem/opportunity identification;
- (b) Planning
 - Phase B: Options/impact analysis;
 - Phase C: Pricing & availability;
 - Phase D: Project definition;
- (c) Implementation
 - Phase E: Project.

.5.2 Identification

.5.2.1 Phase A - Need/problem/opportunity identification

(a) *When a requirement which could result in a major Crown project has been identified and clearly circumscribed by a client, the resulting statement of that requirement is to be communicated to ministers* (Chapter 142). In view of the downstream policy/resources implications attached to envisaged major Crown projects in a significant majority of cases, the statement of requirement would therefore most often be communicated to a Cabinet policy committee. This should be done preferably via the department's Strategic Overview. In all other cases where, in regard to the envisaged major Crown project, there are no policy/resources implications or other matters falling within the purview of Cabinet policy committees, the statement of requirement would usually be communicated to the Treasury Board via the Multi-Year Operational Plan.

(b) The statement of requirement submission serves:

dent généralement sur plusieurs années. La section .6 traite plus précisément de la qualité des prévisions de temps, de coût et de performance.

.5.1.2 Le cadre général décrit en appendice B utilise le système gouvernemental d'approbation des politiques/ressources et des marchés. Il peut être rendu plus précis en modifiant la terminologie de manière à l'adapter à des projets individuels ou à des catégories spéciales de projets. Par conséquent, il fournit un cadre de référence commun aux parrains d'un projet, aux autorités chargées de l'approuver et à ceux qui le mettent en oeuvre.

.5.1.3 Dans ce cadre de gestion, ce chapitre traite plus particulièrement des éléments désignés par les termes *identification*, *planification* et *mise en oeuvre*.

- a) Identification
 - Phase A: identification des besoins, problèmes, ou possibilités;
- b) Planification
 - Phase B: analyse des options et répercussions;
 - Phase C: établissement des coûts et disponibilité;
 - Phase D: définition du projet; et
- c) Mise en oeuvre
 - Phase E: Projet.

.5.2 Identification

.5.2.1 Phase A - Identification des besoins/problèmes/possibilités

a) *Après l'identification d'un besoin pouvant donner lieu à un projet et, description de ce besoin par le client, l'énoncé qui découle de ce besoin doit être communiqué aux ministres* (chapitre 142). Étant donné les implications éventuelles de politiques/ressources rattachées dans une importante majorité des cas aux grands projets de la Couronne envisagés, l'énoncé du besoin serait donc le plus souvent communiqué à un comité des politiques du Cabinet. Ceci devrait se faire de préférence via la stratégie globale du ministère. Dans tous les autres cas où, en rapport avec le grand projet de la Couronne éventuel, il n'y a pas d'implications de politiques/ressources ou autres sujets relevant des comités des politiques du Cabinet, l'énoncé du besoin serait ordinairement communiqué au Conseil du Trésor dans le Plan d'exploitation pluriannuel.

b) La présentation de l'énoncé du besoin vise:

- à signaler aux ministres l'existence d'un besoin, la solution duquel nécessiterait une affectation ou réaffectation des ressources

- to alert ministers of the existence of a requirement, the solution to which would require a future allocation or reallocation of substantial resources (i.e. at least \$100,000,000) over a specific time period; and
- to seek their endorsement to proceed with the examination of ways and means of fulfilling the identified requirement.

.5.3 Planning

.5.3.1 Phase B - Options/impact analysis

(a) *Once the intent to fulfill the requirement has been endorsed by ministers, the lead authority will create the planning committee and proceed with the options/impact analysis* (Chapter 142).

(b) Following the analysis of the viable options to fulfill the requirement, and of the respective impacts (e.g. in terms of supporting government programs and national objectives, and estimated total changes in departmental resources), the preferred option should be identified by the lead authority. This analysis should take place in consultation with the members of the planning committee.

(c) *The results of the options analysis are to be submitted to ministers by the lead authority for approval of a specific option(suboption).* In view of the policy/resources implications inherent to major Crown project investment proposals in a significant majority of cases, the options analysis information would therefore most often be submitted to a Cabinet policy committee. In all other cases without policy/resources implications or other matters falling within the purview of Cabinet policy committees, the options analysis information would usually be submitted to the Treasury Board under cover of a Treasury Board submission.

(d) Reference to and justification for the preferred option(suboption), including the factors that led to its selection, and the recommended course of action (with Appendix B as a basis) would be included in a Memorandum to Cabinet. The other items of the analysis (e.g. assessment factors, options, suboptions) would be addressed in the Discussion Paper. Either document should include any comments or

- substantielles (c.-à-d. au moins 100 000 000\$) échelonnées sur une période de temps spécifique; et
- à obtenir leur autorisation d'examiner les voies et les moyens de répondre au besoin.

.5.3 Planification

.5.3.1 Phase B - Analyse des options/répercussions

a) *Une fois que l'autorisation de répondre au besoin a été obtenue, l'autorité focale formera le comité de planification et entreprendra l'analyse des options/répercussions* (chapitre 142).

b) Après l'analyse des solutions possibles permettant de satisfaire au besoin, de même que des répercussions de chacune (par exemple, en termes de soutien aux programmes gouvernementaux et objectifs nationaux, de même qu'en termes de modifications prévues aux ressources ministérielles), l'autorité focale devrait choisir la solution jugée préférable. Cette analyse serait effectuée en consultation avec les membres du comité de planification.

c) *Les résultats de l'analyse des options seront présentés aux ministres par l'autorité focale afin d'autoriser la mise en oeuvre d'une option(sous-option) particulière.* En raison des implications de politiques/ressources inhérentes aux propositions d'investissement de grands projets de la Couronne dans une importante majorité des cas, les renseignements émanant de l'analyse des options seraient donc le plus souvent présentés à un comité du Cabinet. Dans tous les autres cas où il n'y a pas d'implications de politiques/ressources ou autres sujets relevant des comités des politiques du Cabinet, les renseignements émanant de l'analyse des options seraient ordinairement présentés au Conseil du Trésor sous le couvert d'une présentation du Conseil du Trésor.

d) La mention et la justification de l'option(sous-option) préférée, y inclus les facteurs qui ont motivé ce choix, de même que la ligne de conduite recommandée (basée sur l'appendice B), seraient traitées dans un Mémoire au Cabinet. Les autres éléments de l'analyse (p. ex. les facteurs d'évaluation, les options, les sous-options) seraient adressés dans le Document de travail. L'un et l'autre document devraient inclure toute remarque ou opinion divergente ainsi que les raisons correspondantes exprimées par des membres du comité de planification.

.5.3.2 Phase C - Établissement des coûts et disponibilité

dissenting views and associated reasons, expressed by the individual members of the planning committee.

.5.3.2 *Phase C - Pricing & availability*

(a) Once the ministers have decided to proceed with a specific option(suboption), work related to the pricing and availability phase should begin. This phase is concerned with such activities as: the establishment of a list of contractors potentially capable of fulfilling the requirement as expressed through the selected option; the request for proposals on this option from the contractors listed; and the assessment of the proposals by the planning committee, according to each member's specialty and in the aggregate. The output of this stage should form the basis for a more precise definition of the preferred option and, consequently, of the project itself.

.5.3.3 *Phase D - Project definition*

(a) On completion of the pricing and availability phase, the lead authority should proceed to the project definition phase, which *encompasses translating the selected option into a project in terms of its objectives, constituting work packages, schedule, budget, organization and controls* (Chapter 142). This phase should be done in consultation with the members of the planning committee. The outcome of this phase, including the views of the planning committee members, should then be incorporated into a document entitled Project Brief. It should fully address such matters as: background, objectives and their order of priority, implementation approach, scheduling and budgeting, organization, and controls.

(b) *The Project Brief will then be presented to the Treasury Board under cover of a Treasury Board submission, seeking preliminary or effective project approval, as the case may be.* The Project Brief is meant to provide clear, complete (pertinent) and accurate information in support of the decision being sought from the Treasury Board.

(c) After its consideration by Treasury Board and approval of the proposal(s) contained in the covering Treasury Board submission, the Project Brief governs the execution of the major Crown project (Phase E) and constitutes the formal interorgani-

a) Lorsque les ministres se sont prononcés en faveur d'une solution spécifique, les travaux relatifs à la phase de l'établissement des coûts et de la disponibilité devraient commencer. Cette phase comporte les activités telles que l'établissement d'une liste des entrepreneurs possibles, le lancement d'appels d'offres aux entrepreneurs qui figurent sur la liste, et l'évaluation des soumissions par le comité de planification, conformément à la spécialité de chaque membre et selon l'ensemble du comité. Le résultat auquel on devrait arriver à la fin de cette étape devrait servir de fondement à une définition plus précise de la solution choisie et, par conséquent, du projet lui-même.

.5.3.3 *Phase D - Définition du projet*

a) Une fois l'établissement des coûts et la disponibilité terminés, l'autorité focale, en consultation avec les membres du comité de planification, passerait alors à la phase de définition du projet. Au cours de cette phase, *on organise le projet, on établit ses objectifs, son calendrier, son budget et ses contrôles, et on fractionne le travail qui en résultera* (chapitre 142). On doit compléter cette phase en collaboration avec les membres du comité de planification. Le résultat global de cette phase, y compris les opinions des membres du comité de planification, devrait alors être intégré à un document intitulé Énoncé de projet. Ce dernier devrait traiter des questions telles que: historique, objectifs et l'ordre de priorité, méthode de mise en oeuvre, établissement du calendrier et du budget, organisation et contrôles.

b) *Cela terminé, l'énoncé de projet devra alors être présenté au Conseil du Trésor sous le couvert d'une présentation du Conseil du Trésor, demandant l'approbation préliminaire ou effective de projet, selon le cas.* L'Énoncé de projet fournit les renseignements clairs, complets (pertinent) et précis devant justifier la décision sollicitée du Conseil du Trésor.

c) Suite à la considération par le Conseil du Trésor et l'approbation des propositions contenues dans la présentation en question, l'Énoncé de projet régit la réalisation du projet (phase E) et constitue l'entente interorganisationnelle formelle auquel devront se conformer tous les participants au projet. L'Énoncé de projet, conjointement avec la décision du Conseil du Trésor, servent de référence pour les rapports d'avancement et l'évaluation du projet. Tout changement ou toute modification subséquente apportée à l'Énoncé de projet, et qui ne se retrouve pas dans les types de modifications spécifiques men-

zational project agreement to be adhered to by all participants throughout the conduct of the project. The Project Brief, together with the decision of Treasury Board, comprise the baseline for progress reporting and evaluation of the project. Any subsequent proposed changes or modification to the Project Brief falling outside those specified therein would have to be individually submitted by the lead authority for Treasury Board approval. In any event, the Project Brief should be kept up-to-date to reflect those changes.

.5.4 Implementation

.5.4.1 Phase E - Project

(a) *Following the project definition phase, the planning committee becomes the implementation committee* (Appendix A) responsible overall for the conduct of the project. The chairperson of this committee (project leader) could be the former chairperson of the planning committee or a new nomination by the lead authority, as identified personally in the Project Brief. If a new nomination, the project leader should have been involved in the process at least since the selection of a specific option(suboption) by ministers.

(b) From this point on, the project should proceed along one of three basic routes (Appendix B) as described in the Project Brief. This would depend on whether:

- the design is to be carried out as a discrete package separately from the production or construction (Appendix B, Part B);
- the design and production or construction are to be carried out by the same contractor, as a complete package (Appendix B, Part C); or
- the design already exists (Appendix B, Part D).

(c) The contracting stage(s) should be governed by existing policies, directives, guidelines, and regulations, and by the Project Brief.

(d) *Disputes* that arise during a project should be resolved within the implementation committee. The committee chairperson would, however, decide whether an attempt to resolve a particular dispute within the committee could result in the polarization of its members, and jeopardize the effective conduct of the project. If this

tionnés dans ce document, devrait être approuvé séparément par le Conseil du Trésor tel que présenté par l'autorité focale. À tout hasard, l'Énoncé de projet devrait être tenu à jour en y consignant ces changements.

.5.4 Mise en oeuvre

.5.4.1 Phase E - Projet

a) *Après la phase de définition du projet, le comité de planification devient le comité de mise en oeuvre* (appendice A) chargé dans l'ensemble de la réalisation du projet. Le(la) président(e) du comité (chef de projet) pourrait être l'ancien(ne) président(e) du comité de planification ou toute autre personne nommée par l'autorité focale, telle qu'identifiée personnellement dans l'Énoncé de projet. S'il est nouvellement nommé, le chef de projet aurait dû être impliqué dans le processus depuis le choix d'une option(sous-option) par les ministres.

b) À partir de ce moment, le projet se poursuivrait selon l'une de trois voies de réalisation (appendice B), décrite dans l'Énoncé du projet. Le choix d'une voie de réalisation dépendrait:

- de la nécessité d'effectuer la conception et la production ou construction séparément (appendice B - partie B);
- de la nécessité de faire effectuer la conception et la production ou construction par un même entrepreneur, selon un contrat unique (appendice B - partie C); ou
- du fait que la conception existe déjà (appendice B - partie D).

c) Les étapes de la passation des marchés devraient être régies par les politiques, directives, lignes directrices et règlements en vigueur et par l'Énoncé de projet.

d) En cas de *différends* au cours de la réalisation d'un projet, le principe général serait de résoudre ces problèmes au sein du comité de mise en oeuvre. Le(la) président(e) devrait cependant décider si le fait de tenter de résoudre un problème particulier pourrait provoquer une polarisation parmi les membres du comité, menaçant alors sérieusement la réalisation efficace du projet. Le cas échéant, ou si la tentative de résoudre le différend échouait, les membres du comité s'en remettraient au(à la) président(e). Il(elle) présenterait alors la question à la personne à laquelle il(elle) est imputable pour le projet, afin que la gestion soit examinée par un forum de niveau plus élevé impliquant tous les ministères représentés au comité. Les opinions et suggestions détaillées des parties en désaccord seraient également énoncées de

were the case, or if the attempt to resolve the dispute were unsuccessful, the committee members would refer to the chairperson. The chairperson would then submit the matter to the person to whom he/she is accountable for the project so that it can be considered by a higher forum involving directly all committee member-departments. The detailed views and suggestions of the dissenting parties would be stated so that the issue could be resolved at this level. Only in exceptional instances should a request for resolution be made to the Treasury Board, by the deputy minister of the implementation committee chairperson's department, through his/her minister. This request should contain the detailed views and suggestions of the parties involved.

(e) The Treasury Board should be kept informed of, and review, the *progress* of any major Crown project regularly. (This reporting measure provides a means whereby Treasury Board Ministers can be alerted early of any impending issue that could require their immediate or eventual consideration.) In order to provide Ministers with timely information, progress reports should be submitted to the Treasury Board, by the Minister of the committee chairperson's department, within four weeks of their effective dates. This should be done at least twice yearly and following each stage of phase E. It would be the responsibility of the committee to ensure that the information necessary to effectively inform the Treasury Board be in the proper form, clear and succinct. The progress reports should indicate, inter alia, any actual deviations from the initial project objectives (.5.3.3(c)) with specific mention of the use of contingency allowances, as well as any problem area and the action proposed or being taken to correct it (Chapter 143).

(f) The last step in the implementation phase is the *evaluation* of the project by the lead authority in consultation with the members of the implementation committee (Chapter 142). The resulting report should be submitted to the Treasury Board by the implementation committee chairperson's Minister. The report should convey precisely what was produced against the initial project objectives at the time of effective project approval by Treasury Board, and what resources were required, including any recommendations on the future conduct of other projects. It should

manière à permettre de résoudre conjointement la question à ce niveau. Dans les cas exceptionnels, une demande de solution serait présentée au Conseil du Trésor par le sous-chef du ministère dont relève le(la) président(e) du comité de mise en oeuvre par l'entremise du ministre. Cette demande devrait également exprimer les opinions et les suggestions détaillées des parties concernées par le différend.

e) Le Conseil du Trésor devrait être informé des *progrès* accomplis dans la réalisation de tout grand projet de la Couronne et en faire l'examen régulièrement. (Cette exigence de rendre compte fournit un moyen par lequel les ministres du Conseil du Trésor peuvent être informés de toute question devant nécessiter leur attention immédiate ou future.) Afin de fournir aux ministres des renseignements opportuns, les rapports d'avancement devraient être présentés au Conseil du Trésor, par l'entremise du ministre titulaire du ministère dont relève le(la) président(e) du comité, dans les quatre semaines suivant leur date effective. Ceci devrait se faire au moins deux fois par année et à la suite de chaque étape de la phase E du projet. Il reviendrait au comité de veiller à ce que les renseignements nécessaires pour informer efficacement le Conseil du Trésor soient présentés dans une forme convenable, claire et succincte. Les rapports d'avancement devraient indiquer, entre autres choses, tout écart réel aux objectifs originaux du projet (.5.3.3(c)), et mentionner précisément comment sont utilisés les crédits pour éventualités; ils devraient également traiter de tout secteur-problème et indiquer quelles mesures sont proposées ou ont été prises pour remédier à la situation (chapitre 143).

f) *L'évaluation* du projet par l'autorité focale appuyée par les membres du comité de mise en oeuvre constitue l'étape finale de la mise en oeuvre du projet (chapitre 142). Le rapport découlant de cette activité devrait être présenté au Conseil du Trésor par le ministre de qui relève le(la) président(e) du comité de mise en oeuvre. Ce rapport devrait décrire précisément ce qui a été réalisé par rapport aux objectifs originaux du projet au moment où le Conseil du Trésor a donné son approbation effective au projet, de même que les ressources que le projet a nécessitées. Il devait aussi comprendre les remarques et opinions du comité de mise en oeuvre.

also include the comments and views of the implementation committee.

.6 Risk

.6.1 Degree of risk

The degree of risk inherent in a project (i.e. associated with its execution) is a function of the certainty with which it can be stated that each of the principal objectives can be achieved. In this context there are three basic degrees of risk in projects:

Low: A well defined data base with all major inputs known and readily available and with a high degree of certainty that the project objectives will be achieved.

Medium: Most data bases and inputs are reasonably well established, but some may require further treatment or refinement.

High: This refers to projects which require extensive development work to fully clarify the data base. Typically, such projects will involve advancements in the state-of-the-art, new designs, and (more than likely) configuration development.

.6.2 Classes of estimates

In any project, a special effort should be made to quantify the accuracy of its objectives, highlighting the factors or basis upon which this accuracy has been estimated. More specifically, as a reference, the following four categories of estimates should be used in conjunction with Appendix B to denote the accuracy of any time, cost and performance figures:

(a) *Class A estimate* - based upon a complete description of the end item sought, such as would exist when the working drawings and specifications, and other significant conditions of production or construction are available.

(b) *Class B estimate* - based upon data (relative to cost, timing and production or construction) of quality such as would exist when the design of the major systems and sub-systems of the end item (including an outline of specifications and preliminary drawings and models), as well as the results of all site/installation investigations, are available. A class 'B' estimate should provide for the establishment of realistic

.6 Risque

.6.1 Degré de risque

Le degré de risque d'un projet (c.-à-d. rattaché à sa réalisation) dépend du niveau de certitude avec lequel on peut établir que chacun de ses principaux objectifs peut être réalisé. Dans ce contexte, il y a trois degrés fondamentaux de risques propres aux projets:

Faible: Un ensemble de données bien définies où toutes les entrées principales sont connues et facilement disponibles et offrent un degré élevé de certitude quant à la possibilité de réaliser les objectifs d'un projet.

Moyen: La majeure partie des données de base et des entrées sont raisonnablement bien établies, mais quelques-unes peuvent nécessiter davantage de traitement ou de précision.

Élevé: Ce degré de risque est propre aux projets qui nécessitent un long travail d'élaboration, afin d'établir clairement les données de base. De tels projets nécessiteront normalement le développement de connaissances, l'élaboration de nouvelles conceptions et très probablement d'une configuration.

.6.2 Types de prévisions

Dans tout projet, on devrait particulièrement s'efforcer d'exprimer quantitativement l'exactitude des objectifs, en mettant l'accent sur les facteurs ou le fondement ayant servi au calcul. Plus précisément, les quatre catégories suivantes de calcul devraient servir de référence, en relation avec l'appendice B, pour décrire la précision de tout chiffre relatif au temps, au coût ou la performance:

a) *Calcul de type A* - fondé sur une description complète du produit voulu, tel qu'il existerait si les plans et les devis, de même que d'autres conditions importantes de production ou construction étaient disponibles.

b) *Calcul de type B* - fondé sur des données relatives au coût, au calendrier et à la production ou construction d'une qualité telle qu'il existerait si la conception des principaux systèmes et sous-systèmes du produit (y compris un aperçu des devis, épures et maquettes provisoires) ainsi que les résultats de toutes les études de site/installation, étaient disponibles. Un calcul de type 'B' devrait permettre de développer des objectifs de projet réalistes et suffisam-

project objectives sufficiently accurate to obtain effective project approval.

(c) *Class C estimate* - based on the general description of the end item sought (e.g. equipment, facility), the production/construction experience, and the market conditions. A class 'C' estimate should be sufficient for making the correct investment decision, i.e. selection of a preferred option(suboption), and for obtaining preliminary project approval.

(d) *Class D estimate* - based upon a comprehensive statement of requirements in mission terms and an outline of potential solutions. Such an estimate is strictly an indication (rough order of magnitude) of the final project cost and completion date.

Finally, in stating the accuracy of the cost of a project, due recognition should be given to the fact that once the contracts are awarded, the costs of any subsequent changes are not priced under competitive conditions. This should be considered in the planning leading to the project and in requesting approval prior to completing adequate specifications.

.7 Enquiries

For *policy interpretations and questions of a fundamental or complex nature*, contact the Management Systems Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

For *other policy interpretations and questions relating to implementation of the policy* following approval of a project or *contract submissions*, contact the appropriate group in the Implementation and Review Division of the same branch.

For *questions relating to program matters and project submissions*, contact the Treasury Board program analyst for your department.

For *questions on Cabinet policy committee related matters*, contact the staff of the appropriate committee secretariat.

ment précis pour obtenir l'approbation effective du projet.

c) *Calcul de type C* - fondé sur une description générale du produit recherché (par exemple, une installation, un équipement), l'expérience en construction/production, et les conditions du marché. Un calcul de type 'C' devrait permettre de prendre une décision généralement bonne quant à l'investissement, c.-à-d. sélection d'une option(sous-option) préférée, et d'obtenir l'approbation préliminaire de projet.

d) *Calcul de type D* - fondé sur un énoncé complet des besoins, en termes de mission, et sur une définition de solutions probables. Un tel calcul n'est qu'une indication (ordre de grandeur) de l'importance du coût final du projet et de la date de réalisation.

Enfin, en évaluant la prévision du coût d'un projet, il faudrait tenir compte du fait que, une fois les contrats accordés, les coûts de toute modification subséquente ne sont pas évalués dans des conditions concurrentielles. C'est là un facteur dont il faut tenir compte pendant la planification du projet, et en sollicitant une approbation avant que les devis ne soient convenablement établis.

.7 Demandes de renseignements

Pour les *interprétations de politique et toute question de nature fondamentale ou complexe*, s'adresser au Groupe des systèmes de gestion, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

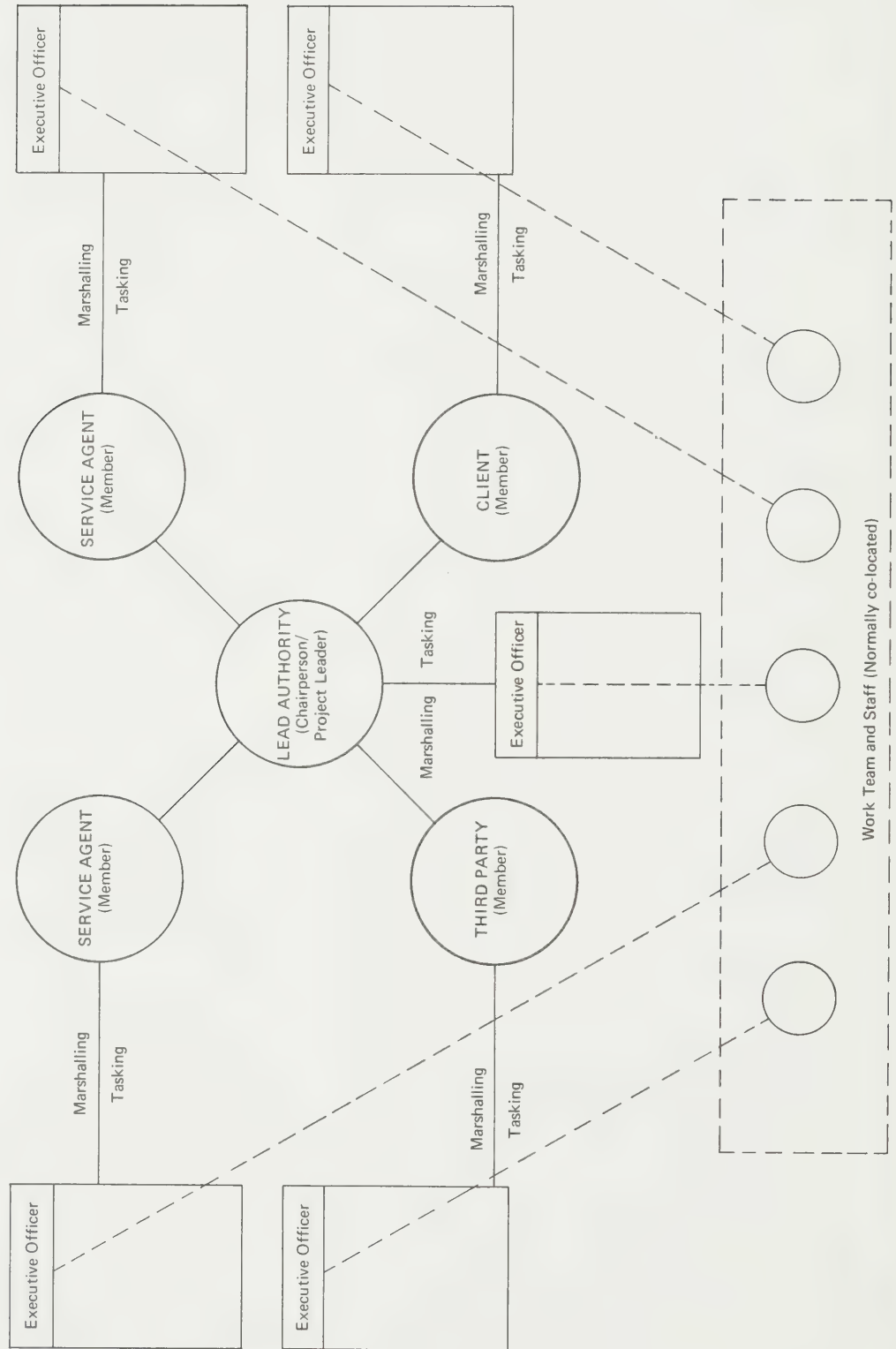
Pour les *autres interprétations de politique et questions relatives à la mise en oeuvre de la politique* après l'approbation du projet, ou aux *présentations concernant les marchés*, s'adresser au groupe approprié de la Division de la mise en oeuvre et examen des politiques de la même division.

Pour toute *question traitant des programmes et de la présentation des projets*, veuillez vous adresser à l'analyste des programmes du Conseil du Trésor qui s'occupe de votre ministère.

Pour toute *question sur des sujets relevant d'un comité des politiques du Cabinet*, veuillez vous adresser au personnel du secrétariat du comité approprié.

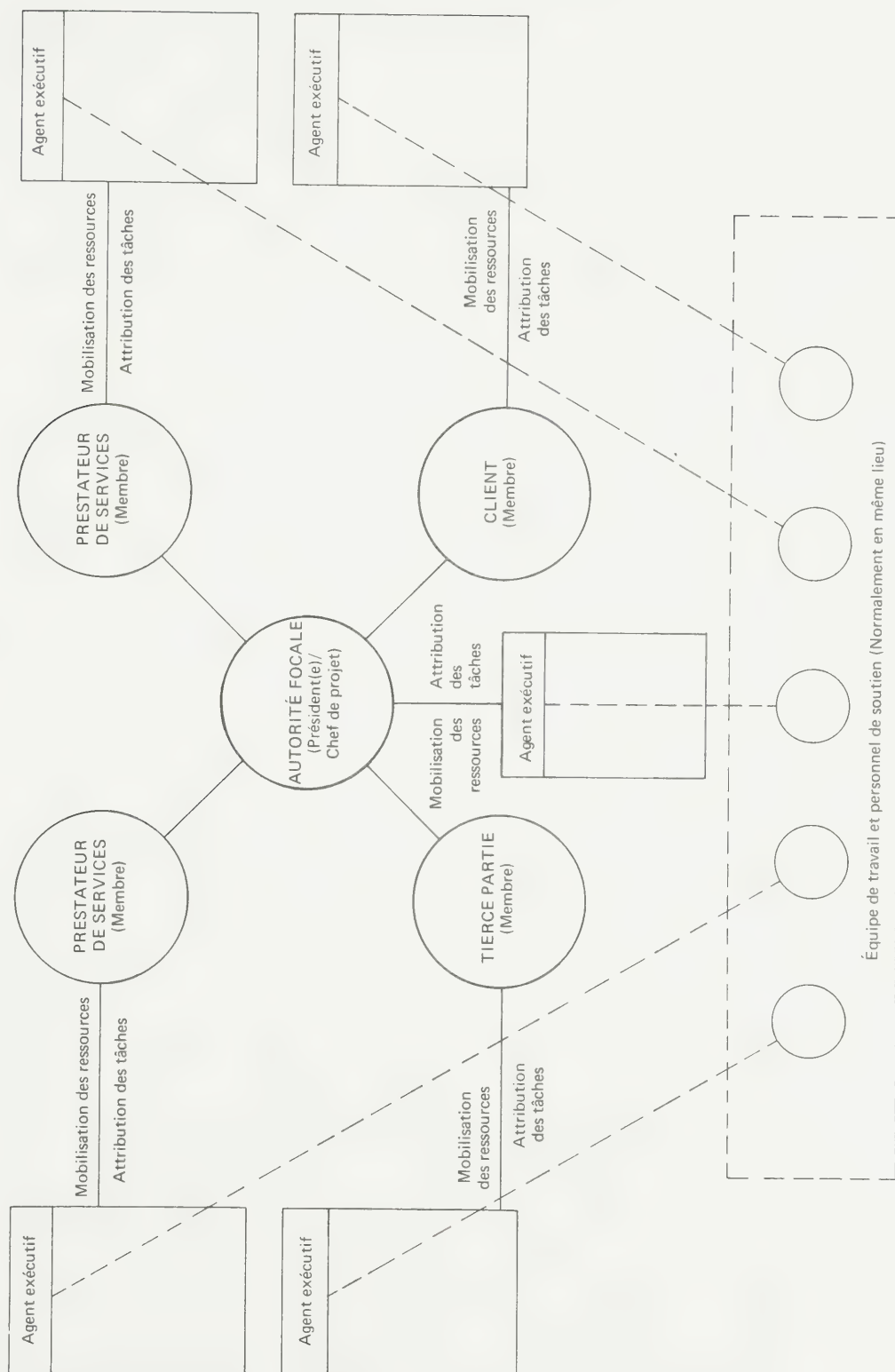
Planning/Implementation Committee — Concept

The Planning Committee becomes, at the same level of membership, the Implementation Committee at the beginning of the Project (Phase E)

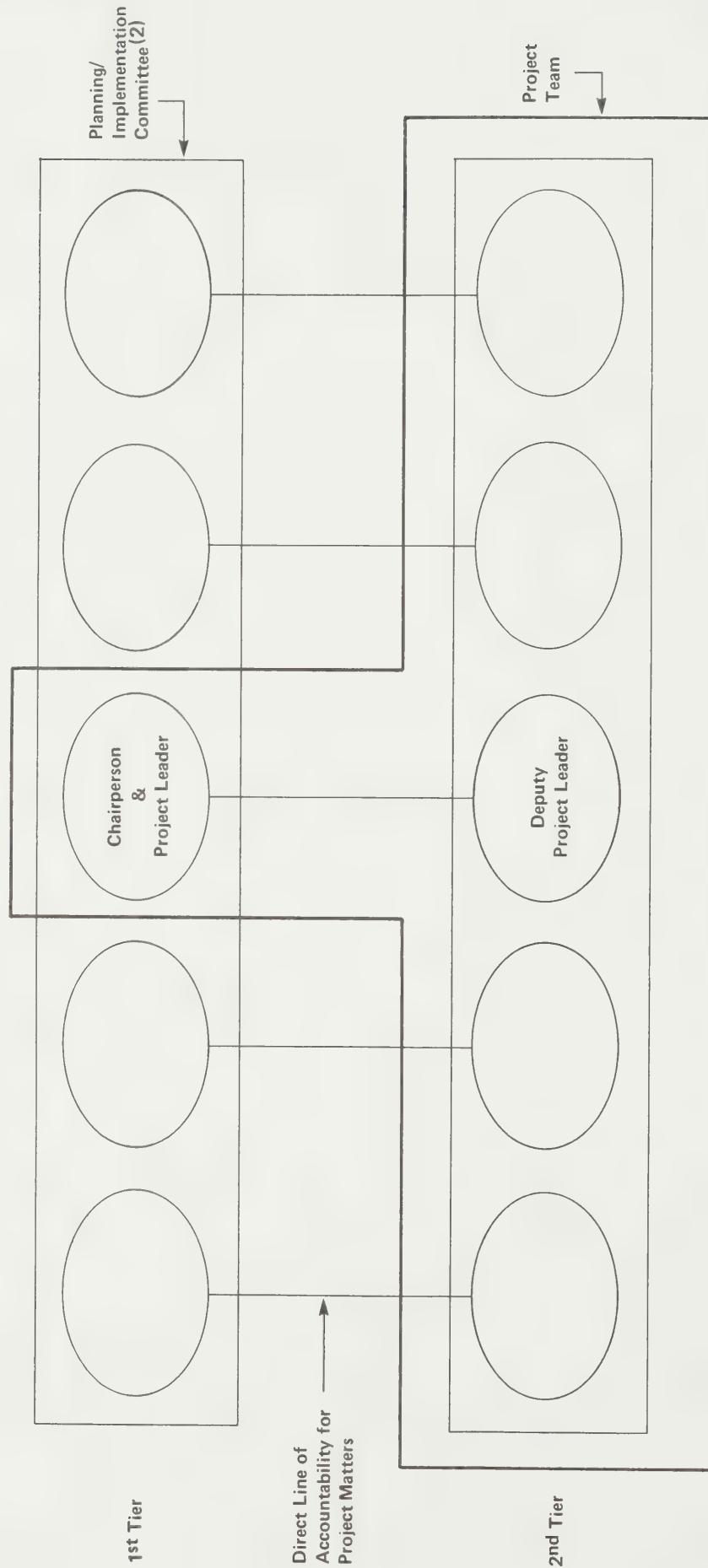


Comité de planification/mise en oeuvre — Concept

Le Comité de planification devient, au même niveau de participation, le Comité de mise en oeuvre au début du Projet (Phase E)



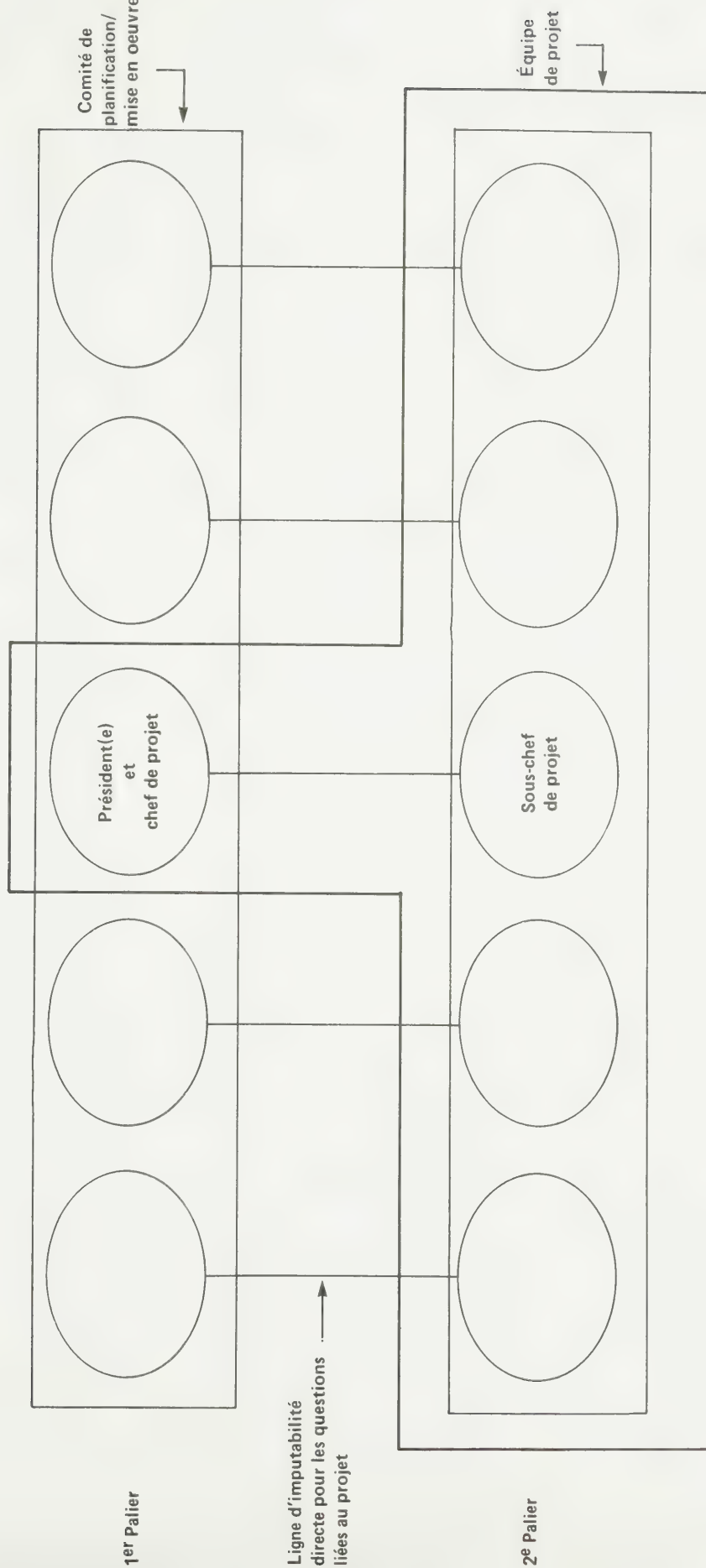
Planning/Implementation Committee — Standard Organization Chart⁽¹⁾



(1) For use in the Project Brief.

(2) Also referred to as Senior Review Board by some departments.

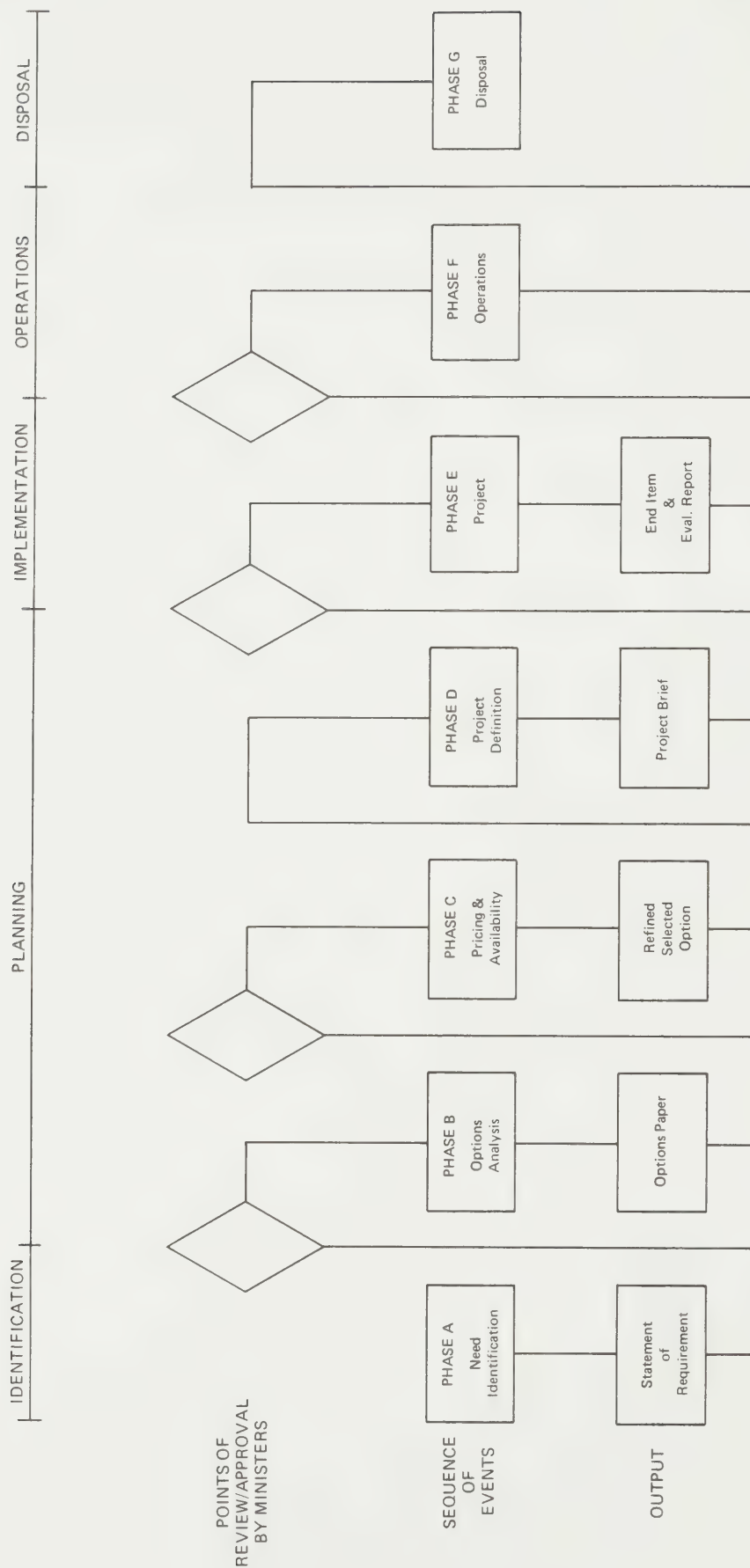
Comité de planification/mise en oeuvre — Organigramme normalisé⁽¹⁾



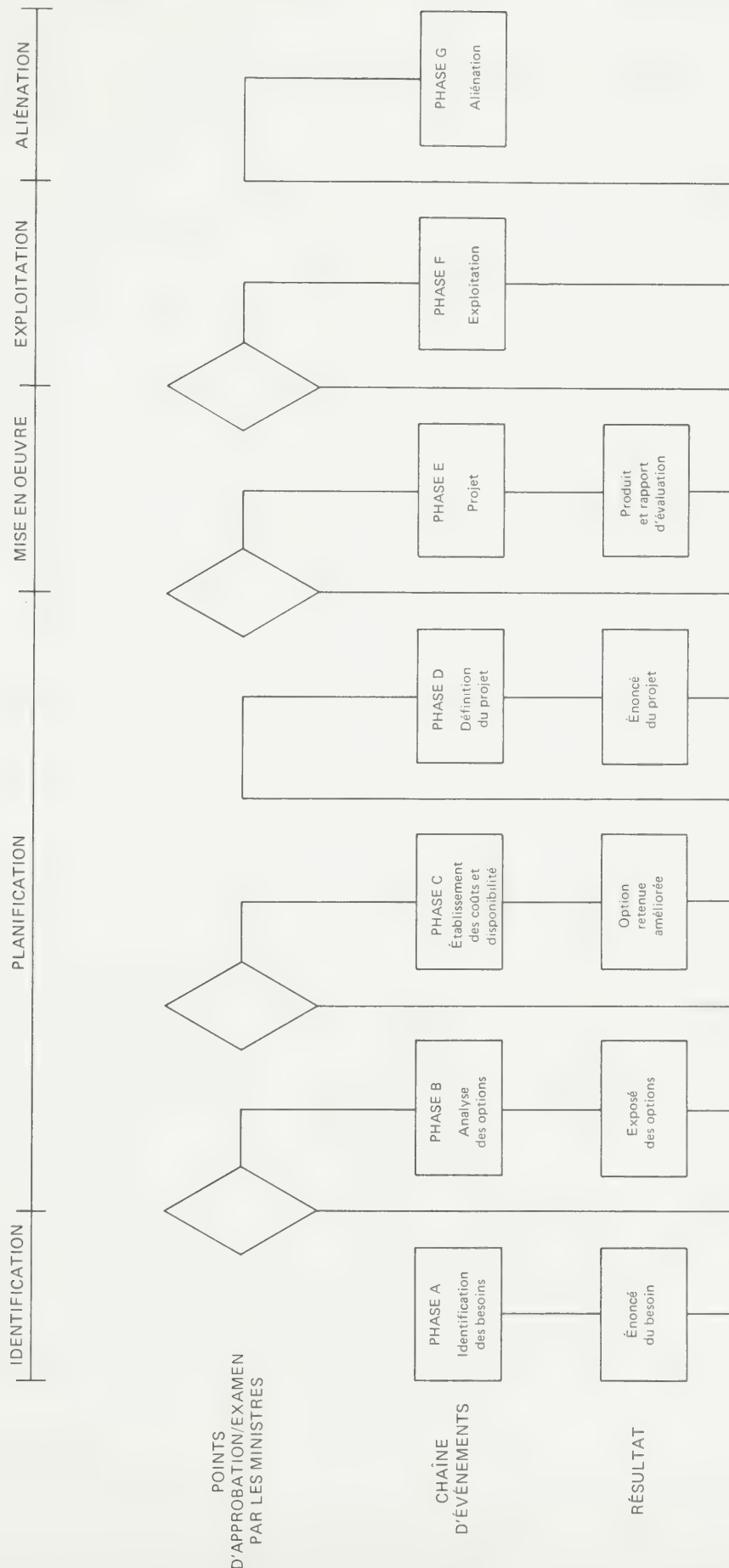
(1) À être utilisé dans l'Énoncé de projet.

(2) Également désigné conseil supérieur d'examen par certains ministères.

Life cycle management — In brief

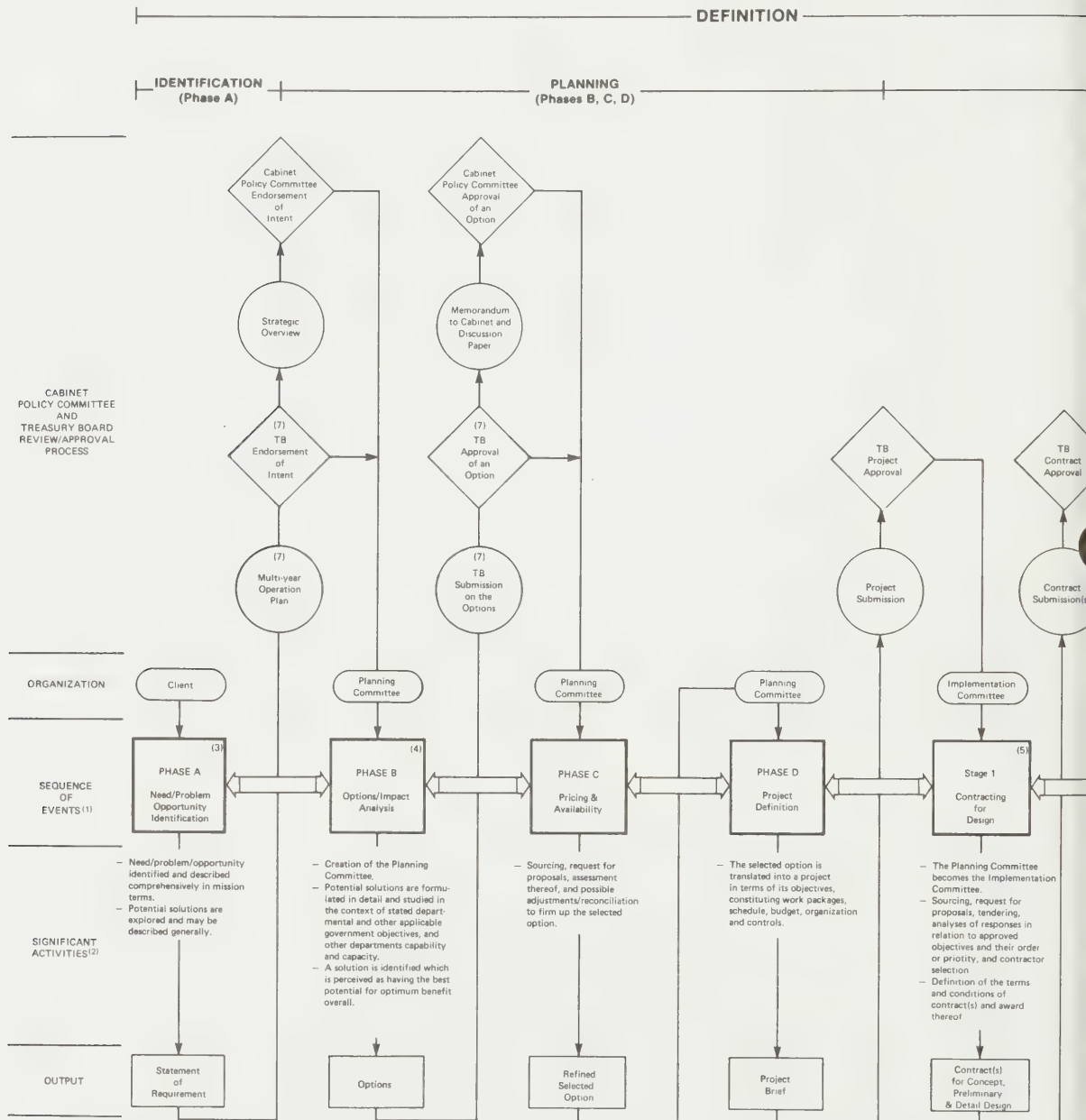


Gestion du cycle chronologique — En bref

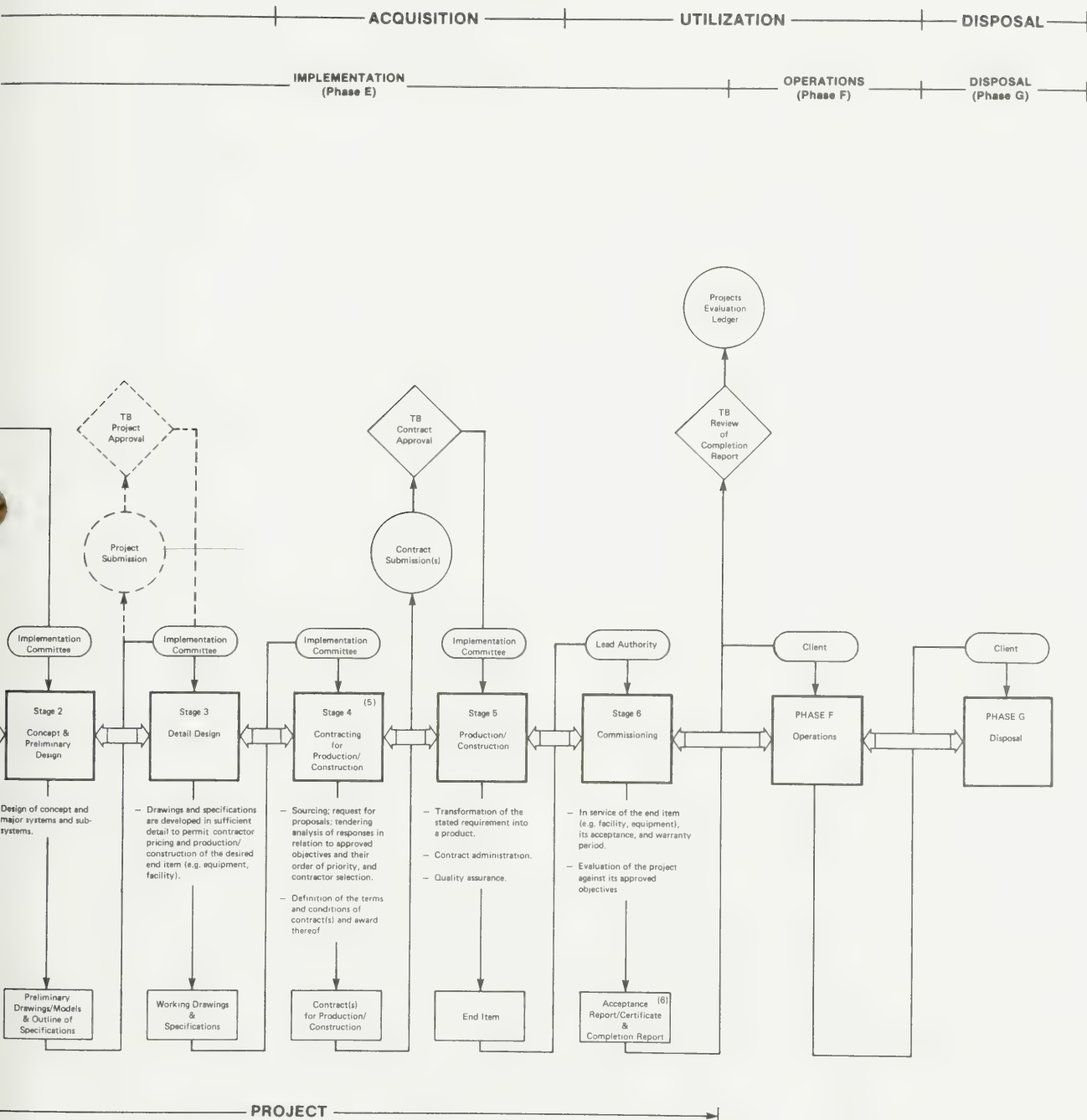


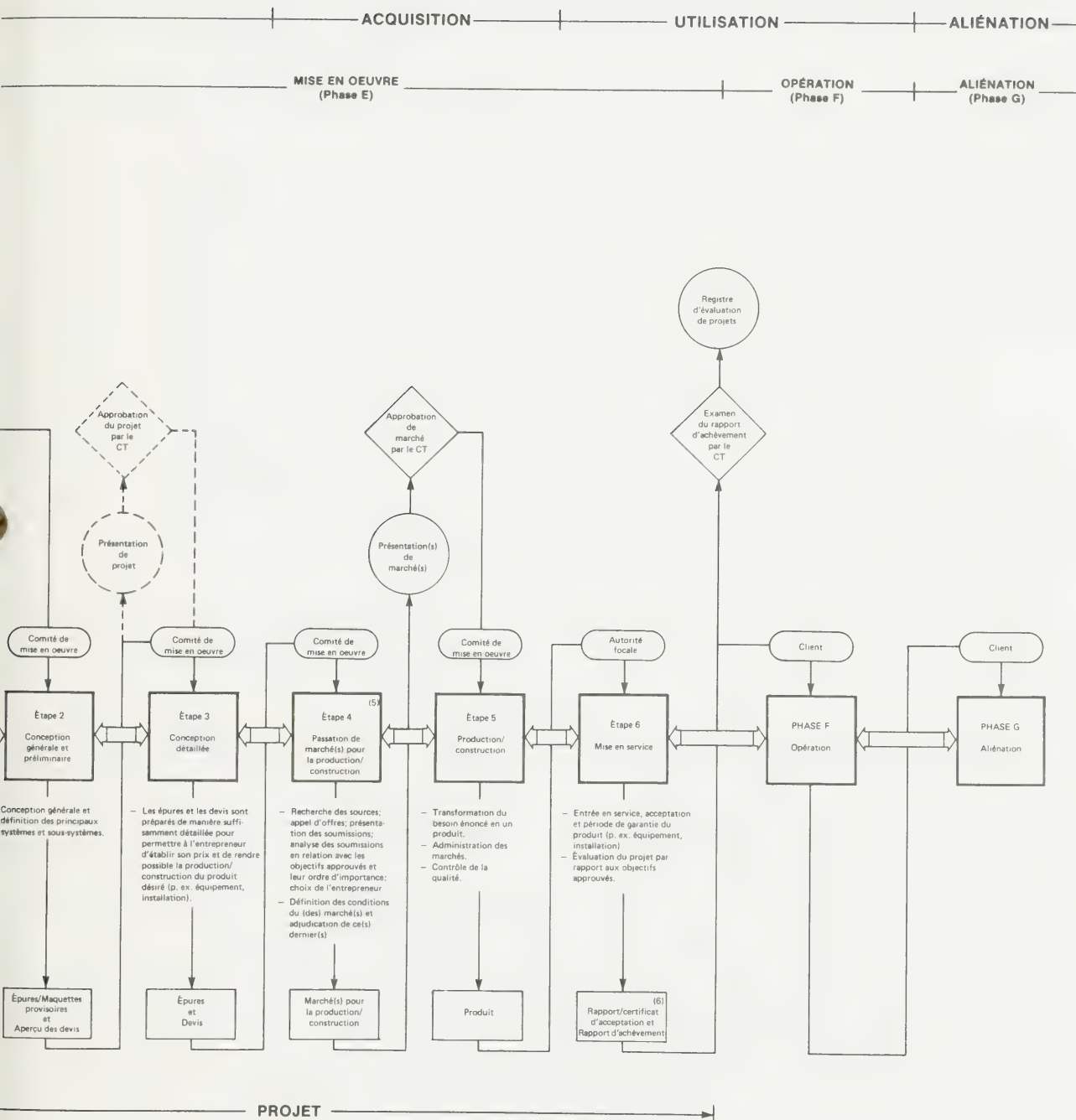
Life cycle management

Design is to be carried out as a discrete package separately from the production/construction of the project end item (e.g. equipment, facility)



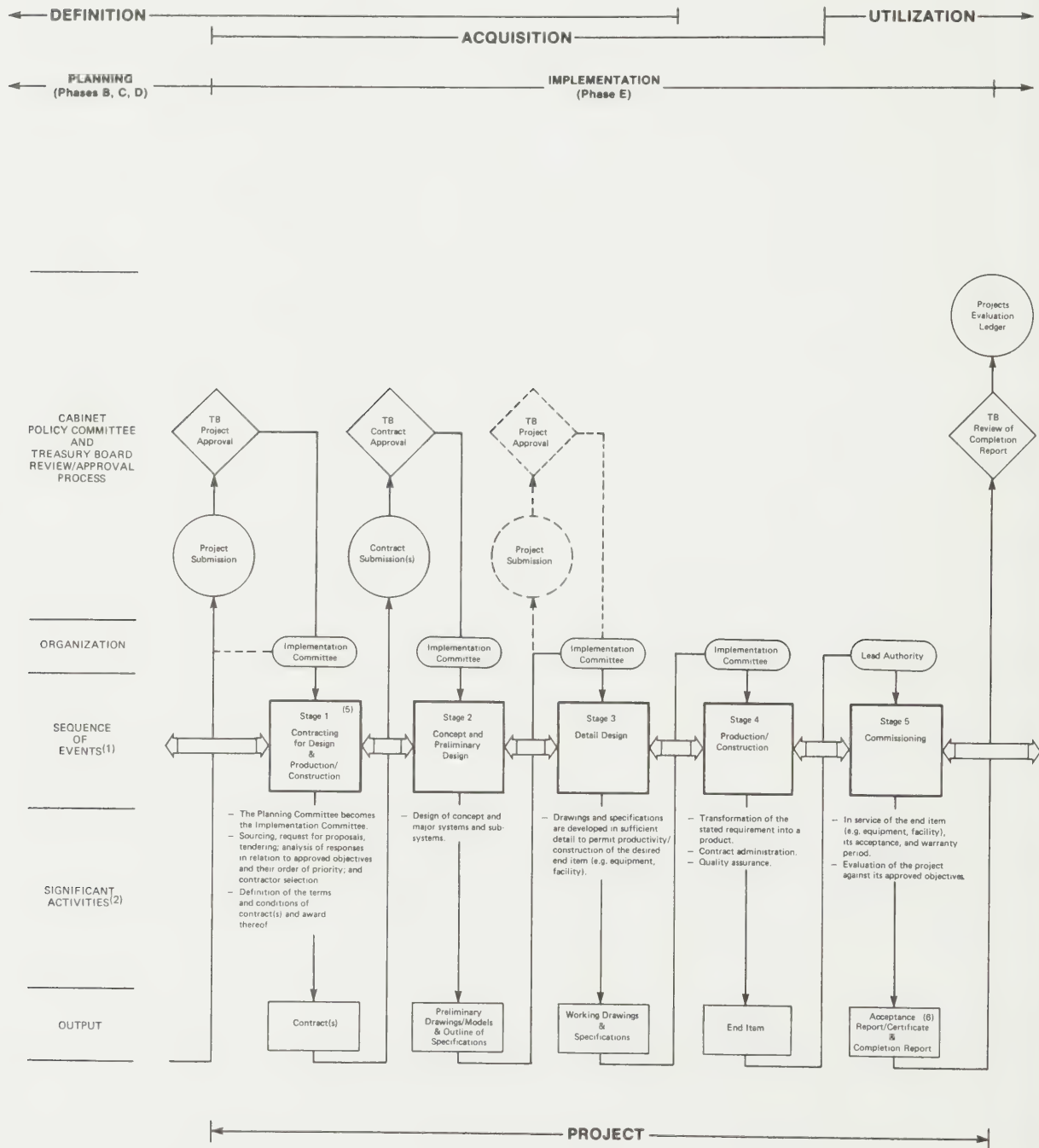
N.B. Footnotes can be found on p. 34





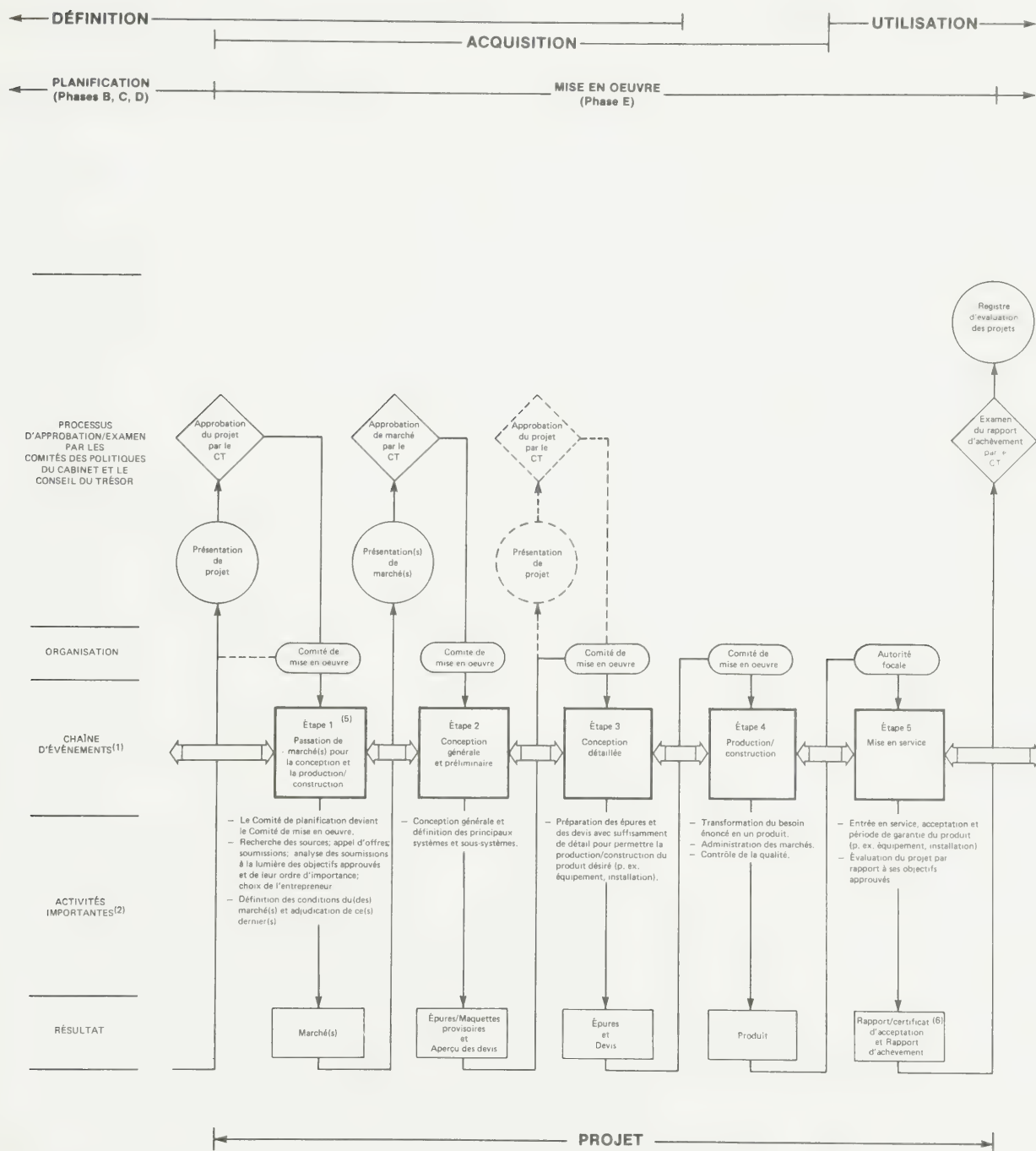
Life cycle management

Design and production/construction of the project end item (e.g. equipment, facility) are to be carried out by the same Contractor as a complete package



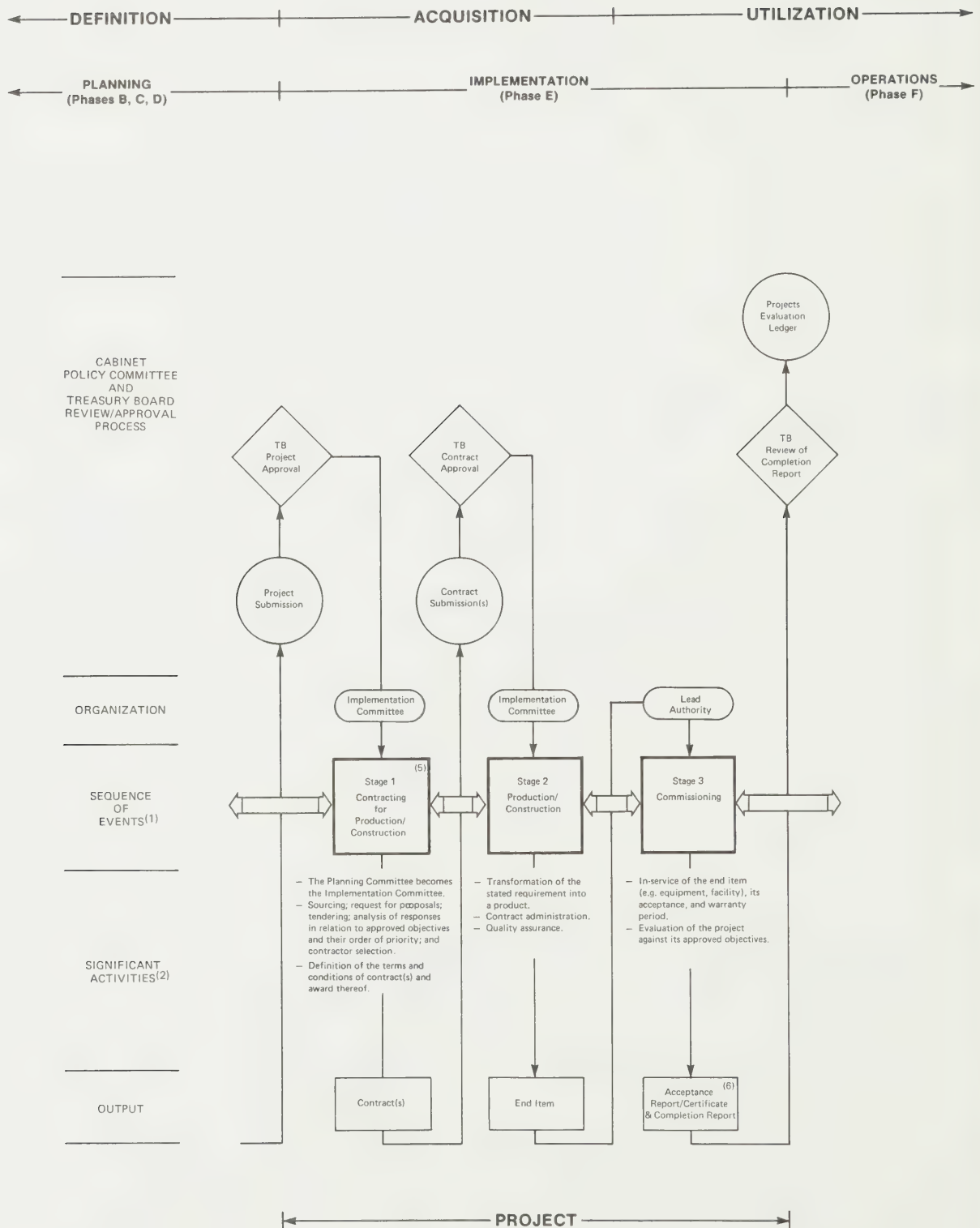
Gestion du cycle chronologique

La conception et la production/construction du produit du projet (p. ex. équipement, installation) sont effectuées par le même entrepreneur comme un ensemble



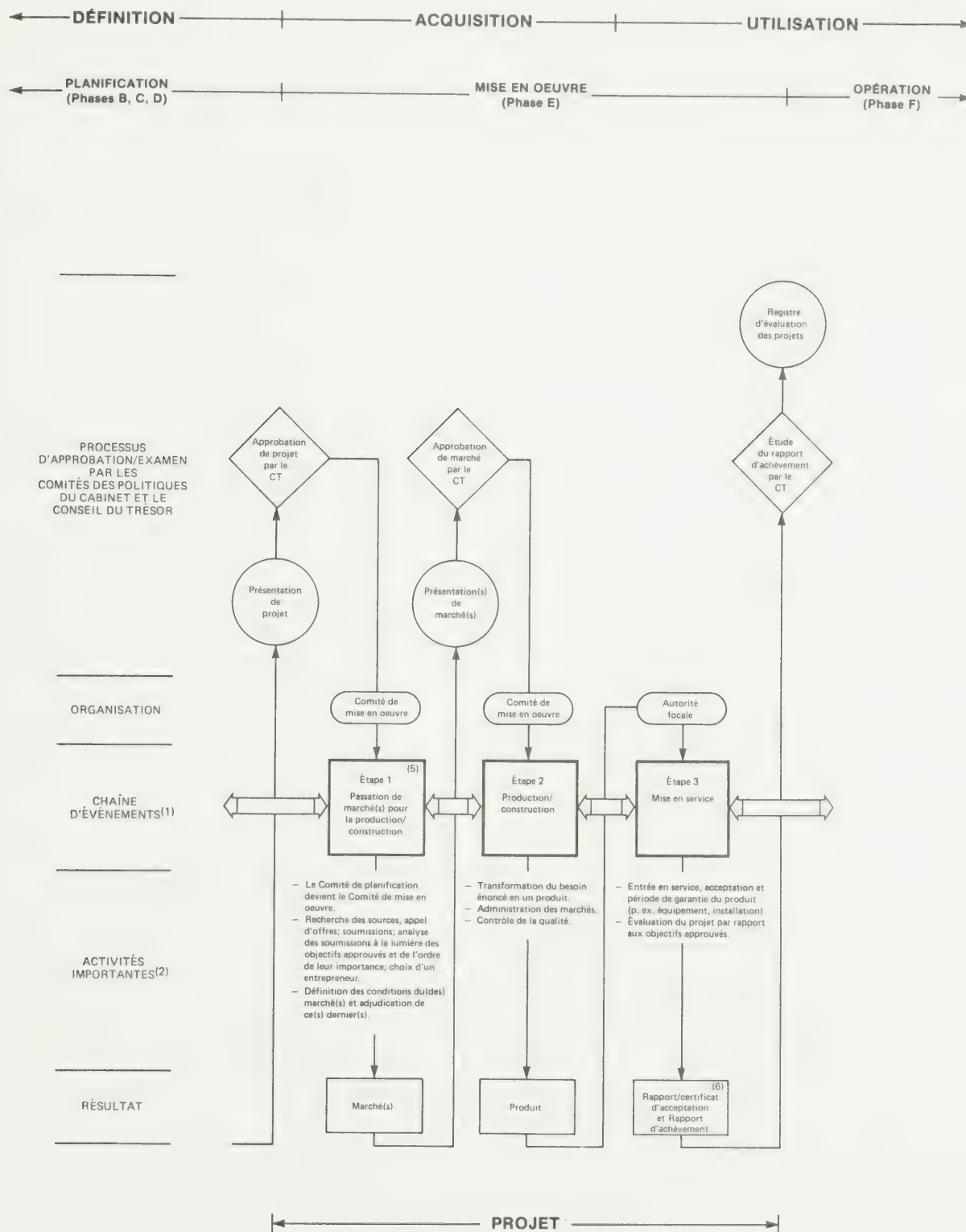
Life cycle management

Design is already existent (e.g. equipment available "off-the-shelf")



Gestion du cycle chronologique

La conception existe déjà (par exemple, lorsque l'équipement est disponible commercialement)



Footnotes

GENERAL: Time should be considered to be vital, especially for projects which frequently require rapid decision-making and response to the Planning Committee and Implementation Committee. Departments should review and adjust their internal processing procedures in this regard. In addition, formal contact points should be established and made known by all entities participating in the project.

Support to the project should be planned, and to this effect:

- units supporting the project organization should plan for, and keep accurate records of, the person-years and costs involved;
- the cost and time spent on project work by all personnel involved should be given due recognition in relation to the performance of their parent organizations, to their own personnel performance reviews, and support to the project; and
- in respect of the resources remaining in the donating unit, the work load should be reviewed in relation to the services provided to the project by the unit.

(1) It should be recognized that although the Sequence of Events gives a first impression of a continuum of discrete activities, the process could be iterative. To this effect, provision should be made for a potential recycling between phases and stages, until such time as an appropriate degree of certainty has been achieved as a prerequisite to proceeding to the next phase or stage. Furthermore, particularly in order to compress the time objective of some projects, there could well be an overlapping of the phases and/or stages in the Sequence of Events.

(2) These are the Significant Activities which should take place during each phase or stage. The management and executing responsibilities are generally addressed in the body and Appendix C of this document and in Chapter 142, and should be addressed in more detail in the Project Brief. Generally, the individual departmental delegates to the Planning/Implementation Committee will be jointly responsible for the managerial aspect in harmony with the Project leader, and for the tasking of their own department's resources to execute the activities.

(3) Departments should maintain an appropriate data base, approved design standards, and criteria, in order to provide for more accurate estimating and forecasting of requirements.

(4) The analysis should always take into account other government departments' capability, capacity (multi-tasking) and requirements, in addition to consideration of ownership, leasing/chartering, or purchase of a complete service.

(5) Departments should give serious consideration as to the appropriateness, and the follow-up implications, of penalties or incentives as a possible means of motivating contractor performance, prior to their inclusion in a contract.

(6) For every project, a record should be maintained of significant events and factors which could have a direct positive or negative bearing on the achievement of the project objectives.

(7) Articles .5.2.1 (a) and .5.3.1 (c).

Notes explicatives

GÉNÉRALITÉS: Le temps est un facteur essentiel, particulièrement dans le cas des projets où il faut, souvent et rapidement, prendre des décisions et fournir des réponses au Comité de planification et au Comité de mise en oeuvre. On encourage donc les ministères à revoir et à ajuster leur processus interne à cet égard. De plus, tous les groupes qui participent au projet devraient choisir des points de contact officiels et faire connaître l'identité de ces derniers.

Le soutien du projet doit être planifié; à cette fin:

- les groupes qui assurent le soutien de l'organisation du projet doivent prévoir les années-personnes et les coûts nécessaires et en tenir un compte exact;
- le coût et le temps que consacre à un projet tout le personnel qui y est engagé doivent être dûment reconnus en relation avec la performance de l'organisation-mère, les examens de la performance de leur propre personnel et le soutien fourni au projet;
- la charge de travail des personnes qui restent affectées au groupe prêteur devrait être évaluée à la lumière des services fournis au projet par le groupe.

(1) Bien que le déroulement semble, au premier abord, être une suite d'activités distinctes, il faut remarquer que le processus pourrait être itératif. À cet effet, on doit prévoir un certain recyclage des phases et des étapes, jusqu'à ce que l'on ait atteint un degré de certitude convenable indispensable avant de passer aux phases ou étapes suivantes. De plus, afin de réduire les délais de certains projets, il pourrait très bien y avoir chevauchement des phases et des étapes du cheminement.

(2) Il s'agit des activités importantes qui pourraient avoir lieu pendant chaque phase ou étape. Les responsabilités de gestion et d'exécution sont décrites en termes généraux dans le corps et l'appendice C du présent document et dans le chapitre 142; ce sujet devrait être traité de façon plus détaillée dans l'Énoncé de projet. En général, les délégués de chaque ministère au sein du Comité de planification ou de mise en oeuvre seront conjointement chargés de l'aspect gestion, en collaboration avec le chef de projet; ils seront de plus chargés de l'attribution des tâches au personnel provenant de leur propre ministère.

(3) Les ministères doivent tenir à jour une base convenable de données, de normes de conception approuvées et de critères, afin de permettre d'évaluer et de prévoir les besoins avec plus de précision.

(4) L'analyse doit toujours tenir compte des aptitudes, capacités (affectations multiples) et besoins des autres ministères fédéraux, en plus des aspects relatifs à la propriété, à la location ou à l'achat de services intégraux.

(5) Avant d'inclure dans un marché des sanctions ou des mesures d'encouragement comme moyen de stimuler la performance de l'entrepreneur, les ministères doivent examiner sérieusement leur opportunité et les suites à leur donner.

(6) Il faut tenir pour chaque projet un dossier des activités et des facteurs importants pouvant avoir un effet positif ou négatif direct sur la réalisation des objectifs du projet.

(7) Articles .5.2.1 a) et .5.3.1 c).

Factors for effective management

The purpose of this Appendix is to highlight, for convenience and reference, some key factors that are considered as having a direct influence on the effective management of major Crown projects and, as such, to be of equal importance.

.1 Planning

Definition of the requirement and the selected option for fulfilling it should be comprehensive and taken as far as possible prior to seeking effective approval of a project.

All objectives which a project is expected to achieve, both directly in respect of time, cost and performance, and indirectly in support of social and economic goals, should be clearly stated in order of perceived priority, together with a statement of how far each is realistically attainable without understatement or over-optimism.

In any analysis of the options for fulfilling a stated requirement, the resulting incremental changes in resources during the entire life of the requirement should be identified and considered.

.2 Relationships

All entities which could be affected by a project should participate at the earliest possible moment in the planning phases, and should recognize and accept each other's areas of responsibility, internal procedures and practices.

Any entity and its personnel involved in a project directly or indirectly should clearly understand, and be committed to, the project objectives and priorities; and should know what part it will play in supporting the achievement of such objectives.

.3 Organization

The project organization should focus leadership, communication, coordination, control and acceptance of the work through a single point: the lead authority.

The organization for the planning and conduct of a project should: function as a quasi-autonomous unit, with co-location when deemed necessary; have no committee especially established

Facteurs de gestion efficace

Le but de la présente appendice est de mettre en évidence, à des fins d'utilisation et de référence, certains facteurs-clés qui sont censés avoir un effet direct sur l'efficacité de la gestion des grands projets de la Couronne et, comme tels, on doit leur accorder une importance égale.

.1 Planification

La définition du besoin à combler et de la solution choisie devrait être complète et aussi élaborée que possible avant de présenter une demande d'approbation effective du projet.

Tous les objectifs fixés pour un projet, tant ceux en relation directe avec le temps, les coûts et la performance que ceux qui contribuent indirectement à la réalisation d'objectifs sociaux et économiques, devraient être clairement énoncés selon l'ordre perçu de leur importance, en précisant, sans sous-estimation ni sur-optimisme, dans quelle mesure chacun d'eux peut être réalisé.

Dans toute analyse des options susceptibles de combler un besoin énoncé, on devrait établir et étudier, pour chacune, les augmentations de ressources qu'elles entraîneraient pendant tout le cycle chronologique du besoin à satisfaire.

.2 Relations

Tous les groupes qui pourraient être touchés par un projet devraient y participer le plus tôt possible pendant les phases de planification et reconnaître et accepter les domaines de responsabilités, les pratiques internes et les pratiques des autres groupes.

Tout groupe, et le personnel qu'il comprend, engagé directement ou indirectement dans un projet, devrait comprendre clairement les objectifs du projet, l'ordre de priorité et s'engager à les respecter; il faudrait aussi bien comprendre le rôle qu'il peut jouer dans la réalisation de tels objectifs.

.3 Organisation

Dans l'organisation d'un projet, la conduite, les communications, la coordination, le contrôle et l'acceptation des tâches devraient tous passer par un seul point: l'autorité focale.

L'organisation pour les fins de la planification et de la réalisation d'un projet devrait: opérer comme un groupe presque autonome, les participants étant réunis en un seul lieu lorsque nécessaire; comporter aucun

other than the Planning/Implementation Committee; and, be as simple as possible with clearly defined reporting lines of communication.

The authority necessary for the effective fulfillment of an individual's role as participant within a project organization should be defined, delegated, and supported by its respective senior management.

The support provided to a project by a unit should be taken into account and viewed favourably by the parent organization when assessing the overall performance of that unit.

.4 Personnel

Generally, key individuals participating in the planning for, and conduct of, a major Crown project should possess mature judgement; demonstrated management skills; progressive and varied project experience; pertinent knowledge; and the balanced expertise to be able to communicate and bridge the functional gap between their respective roles.

The personal characteristics of the project leader (chairman of the planning/implementation committee) should include:

- (a) Leadership - the ability to assemble a team, allocate resources and responsibilities, and have them work across a matrix with other people;
- (b) Critical mind - be able to continuously examine evidence presented and recognize misrepresentation and manipulation of data;
- (c) Communication - be able to communicate effectively in writing and orally and present a convincing case when necessary;
- (d) Decisiveness - the ability to define objectives, establish plans, and make unpopular decisions and see them implemented, even though this means that from time to time it could lead to conflict with other members of the team; and
- (e) Controllanship - the ability to ensure that progress is being made towards objectives according to plan, and that the necessary trade-offs between time, cost, and performance (within an approved range) are made in order to maintain project momentum.

All key participants in the planning for, and conduct of, a major Crown project should be at a level commensurate with the size, complexity,

comité particulièrement établi autre que le Comité de planification/mise en oeuvre; et, être aussi simple que possible et posséder des voies de communication définies aussi clairement que possible.

Le pouvoir nécessaire pour remplir avec efficacité le rôle d'un participant à un projet devrait être défini, délégué et appuyé par la gestion supérieure de chaque participant.

Le soutien fourni à un projet par un groupe devrait être considéré et vu d'un bon oeil par l'organisation-mère, lors de l'évaluation de la performance globale du groupe de soutien.

.4 Personnel

Les principaux participants à un grand projet de la Couronne devraient faire preuve de maturité et de bon jugement; ils devraient avoir démontré des aptitudes pour la gestion et posséder une expérience des projets à la fois variée et acquise de façon progressive; ils devraient posséder des connaissances pertinentes et une compétence générale pouvant leur permettre de communiquer et de combler les lacunes d'ordre fonctionnel qui dépassent leurs rôles respectifs.

Le chef de projet (président(e) du comité de planification/mise en oeuvre) devrait posséder les qualités suivantes:

- a) Esprit de chef - aptitude à rassembler une équipe, à attribuer des ressources et des responsabilités et à faire travailler au sein d'une matrice cette équipe avec d'autres personnes;
- b) Esprit critique - pouvoir examiner continuellement la preuve présentée et pouvoir reconnaître l'erreur d'interprétation et la manipulation des données;
- c) Communication - pouvoir communiquer efficacement par écrit et de vive voix et présenter un cas convaincant, au besoin;
- d) Fermeté - aptitude à définir des objectifs, à dresser des plans et à prendre des décisions impopulaires et à voir à ce qu'elles soient appliquées, même si cela signifie que, de temps en temps, cela peut entraîner des conflits avec d'autres membres de l'équipe, et
- e) Contrôle - aptitude à s'assurer que des progrès sont réalisés en vue d'atteindre des objectifs conformément au plan et qu'on fait le compromis nécessaire entre le temps, le coût et la performance (à l'intérieur des limites approuvées) en vue de maintenir le rythme du projet.

Tous les participants principaux à la planification et à l'élaboration d'un grand projet de la Couronne devraient se trouver à un niveau hiérarchique en

and sensitivity of the project, with the necessary delegated decision-making authority.

Appropriate planned provisions, including a minimum orientation period, should be made for continuity of expertise, experience, and competence where changes in staff become necessary during a project.

Involvement on a project should not be considered detrimental to normal career progression; it should be given due recognition in the performance reviews of the individuals concerned.

.5 Contracting

The requirements stated by a client and the contractual terms and conditions should be firmly established before the commencement of any production or construction.

To be included in the source-list for a specific equipment project, and before any contract is entered into, a contractor should have demonstrated its capability in plant equipment, organization and experience, and have the financial strength to accept responsibility for any risks inherent in its bid (this is analogous to requiring a bond for the construction of a facility).

Any contract should be based on firm, accurate, and binding cost quotations and contractual commitment by all parties.

.6 Communication

In communicating with others, departments or parts thereof should at the outset arrive at a common understanding of, and agree on, the terminology to be used relating to their particular areas of specialization.

When a client has stated a requirement, a communiqué should be issued at the DM level inviting the participation of those departments that could be affected.

All communication internally, with other levels of government, the industry (except on contractual matters), and the public respecting a major Crown project should be conducted through a single point: the lead authority.

All communication on contractual matters should be conducted through the service agent that entered into the contract(s), with the prior participation and agreement from the client/lead authority on all aspects concerned with time, cost, and performance.

rapport avec la taille, la complexité et la sensibilité du projet et posséder les pouvoirs nécessaires aux prises de décisions.

Il faudrait prévoir des dispositions opportunes, y compris une période d'orientation d'une durée minimale, afin d'assurer, pendant la réalisation du projet, une continuité de compétence et d'expérience, au cas où la continuité de la participation du personnel devenait impossible.

La participation à un projet ne devrait pas être considérée comme nuisible à la poursuite normale d'une carrière et on devrait donc prendre ces expériences en considération, comme il convient, lors des examens du rendement des individus concernés.

.5 Passation des marchés

Les exigences énoncées par un client et les conditions contractuelles devraient être fermement établies avant le début de toute production ou construction.

Aux fins de l'établissement d'une liste précise d'entrepreneurs pour un projet d'équipement donné et avant la conclusion d'un marché (de même qu'on exige d'un entrepreneur qu'il fournisse un cautionnement pour la construction d'installation), un entrepreneur devrait avoir démontré ses aptitudes en terme d'équipement d'usine, d'organisation et d'expérience et avoir les ressources financières lui permettant d'assumer la responsabilité de tout risque inhérent à sa soumission.

Tout marché devrait être fondé sur un prix ferme, précis et irrévocable, de même que sur un engagement contractuel de toutes les parties.

.6 Communication

Dans les communications avec les autres, les ministères ou les parties de ministère devraient dès le début convenir d'une terminologie à utiliser en ce qui a trait à leurs domaines particuliers de spécialisation.

À la suite de l'énoncé d'un besoin par un client, un communiqué devrait être émis, au niveau des sous-ministres, afin de solliciter la participation des ministères qui pourraient être affectés par toute activité éventuelle.

Toute communication interne, avec d'autres paliers de gouvernement, avec l'industrie (sauf sur des questions de nature contractuelle) et avec le public, concernant un grand projet de la Couronne devrait se faire par l'entremise d'une seule personne, c'est-à-dire l'autorité focale.

Quant aux questions de nature contractuelle, les communications à cet égard devraient être effectuées par l'entremise du prestataire de services qui a passé le(s) marché(s), avec participation et accord préalables du client/autorité focale sur tous les aspects relatifs au temps, au coût et la performance.



Chapter 141

Leaders of major projects

December 1979

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.2	Process	3
.2.1	Identification	3
.2.2	Classification	4
.2.3	Sourcing	4
.2.4	Selection	5
.2.5	Appointment	5
.2.6	Mode of employment	6
.2.7	Remuneration	6
.3	Coordination	6
.4	Training and development	6
.5	Enquiries	7
	Appendix	
A	Basic position description and qualifications for project leaders	8

Chapitre 141

Chefs de grands projets

Décembre 1979

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.2	Processus	3
.2.1	Identification	3
.2.2	Classification	4
.2.3	Sources de dotation	4
.2.4	Sélection	5
.2.5	Nomination	5
.2.6	Mode d'embauche	6
.2.7	Rémunération	6
.3	Coordination	6
.4	Formation et perfectionnement	6
.5	Demandes de renseignements	7
	Appendice	
A	Description de base du poste et qualifications pour les chefs de projets	8

Key definitions

Directives: statements indicating mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in *bold italics*.

Guidelines: statements indicating instructions which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics*.

Définitions clés

Directives: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certain écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur et sont dactylographiées en caractères *italiques gras*.

Lignes directrices: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel et sont dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction**.1.1 Purpose and scope**

This chapter covers the process to be followed by departments for the provision and remuneration of qualified project leaders and deputy project leaders for major projects. In Chapter 140, major projects are defined as those in excess of \$100,000,000 or those of a lesser value but with the potential for major social, environmental, or economic impact, and for a significant level of political sensitivity and public visibility.

The intent of this chapter is to assist deputy heads of departments and agencies in filling project leader and deputy project leader positions with the best persons available and at a remuneration commensurate with the size, complexity, and profile of major projects, in a timely and expeditious manner.

.1.2 Application

This chapter applies to all departments and agencies that are subject to the *Government Contracts Regulations*. It applies to all projects governed by Chapter 140.

.1.3 Authorities and cancellations

The contents of this chapter have been approved by the Treasury Board (TB 764019). This document cancels Circular 1979-31.

.2 Process**.2.1 Identification**

For each project, departments will use the basic position description and qualifications contained in Appendix A. The position description should also include:

- (a) the specific dimensions of the project – the complexity, dollar value, program impact, socio-economic considerations, time constraints, size of project organization and type of personnel, political sensitivity, and public visibility;
- (b) details on the authority to be delegated;
- (c) the particular qualifications required for the position; and
- (d) any further aspects or tasks as dictated by Chapter 140 and by good management practices.

.1 Introduction**.1.1 Objet et portée**

Ce chapitre traite de la fourniture et de la rémunération des chefs et des sous-chefs qualifiés des grands projets. Dans le chapitre 140, on entend par grand projet, tout projet qui exige des investissements dépassant \$100 millions, ou des projets de moindre valeur mais pouvant avoir des répercussions sociales, écologiques ou économiques considérables, et présentant un niveau appréciable de sensibilité politique et de visibilité publique.

Le but de ce chapitre est d'aider les sous-chefs des ministères et organismes à combler les postes de chefs et sous-chefs des grands projets par les meilleures personnes disponibles avec une rémunération qui réponde à la taille, à la complexité et au profil de ces projets, d'une façon opportune et rapide.

.1.2 Champ d'application

Ce chapitre s'applique à tous les ministères et organismes qui sont assujettis au *Règlement sur les marchés de l'État*. Il s'applique à tous les projets régis par le chapitre 140.

.1.3 Autorisation et annulation

Le contenu de ce chapitre a été approuvé par le Conseil du Trésor (CT 764019); il annule la circulaire 1979-31.

.2 Le processus**.2.1 Identification**

Pour chaque projet, les ministères devront utiliser la description de base du poste et des qualifications, telle que présentée à l'appendice A. La description du poste devrait aussi comprendre:

- a) les particularités du projet – la complexité, la valeur monétaire, les répercussions de programme, les incidences socio-économiques, les délais, l'importance de l'organisation du projet et le genre de personnel requis, la sensibilité politique et la visibilité publique;
- b) les précisions relatives aux pouvoirs à être délégués;
- c) les exigences professionnelles particulières du poste; et
- d) tout autre élément ou tâche exigés aux termes du chapitre 140 et en vertu de saines pratiques de gestion.

141 Leaders of major projects

A basic position description and qualifications for positions of deputy project leader will be developed and published later.

.2.2 Classification

.2.2.1 To initiate the process leading to the appointment of a leader or a deputy leader for a given major project, the lead authority should make a submission to the Treasury Board seeking approval of a proposed group and level for the position(s) being considered. The submission should include the necessary position description and classification rationale, as well as any expected requirement for additional senior personnel authority or senior management complement position authority. It should cover, as far as possible, the particular aspects of the position (see article .2.1).

.2.2.2 The submission should be prepared in concert with the planning committee set up for the project. No specific submission would be needed, however, in those instances where the deputy head had the delegated authority to classify positions up to and including the proposed group and level, and where a senior personnel authority was available if required.

.2.2.3 *The occupational category, group, and level applicable to the positions of project leader and deputy project leader for each major project will be determined as it arises.* It should be based on the job content, including the particular aspects of the position as referred to in article .2.1. These should be term positions, created for a given project and terminating on its completion.

.2.3 Sourcing

.2.3.1 A copy of the submission should be sent to the Senior Executive Programs Branch of the Public Service Commission (PSC). This would serve to commence the search for qualified candidates and the constitution of a selection board. The Program Branch of TBS should also be sent a copy, as notice of potential upcoming demands for additional person-years.

.2.3.2 *A separate Project Leader Information Data Bank shall be established, administered and vetted by the Senior Executive Staffing Programs Branch of the Public Service Commission.* This data bank should be the sole government source for selecting qualified candidates for project leader and deputy project leader positions.

141 Chefs de grands projets

La description de base du poste et les qualifications des sous-chefs de projet seront élaborées et publiées plus tard.

.2.2 Classification

.2.2.1 Pour mettre en branle le processus menant à la nomination d'un chef ou d'un sous-chef pour un grand projet particulier, l'autorité focale devrait présenter une demande au Conseil du Trésor en vue d'obtenir l'approbation du groupe et du niveau proposés pour le(s) poste(s) que l'on envisage. La présentation devrait comprendre la description de poste appropriée et la justification de la classification, de même que toute exigence prévue d'une autorisation de personnel supérieur additionnel ou autorisation de poste de la collectivité de la haute direction. Elle devrait traiter, dans la mesure du possible, des particularités du poste (voir l'article .2.1).

.2.2.2 Il faudrait préparer cette présentation de concert avec le comité de planification mis sur pied pour le projet. Cependant, aucune présentation particulière ne serait requise dans les cas où le sous-chef serait investi du pouvoir délégué de classer les postes jusqu'aux groupe et niveau proposés inclusivement et où l'autorisation de personnel supérieur serait disponible au besoin.

.2.2.3 *La catégorie professionnelle, le groupe et le niveau applicables aux postes de chef et de sous-chef d'un grand projet seront établis pour chaque projet, dès son lancement.* Ces éléments devraient être fondés sur la nature du travail, y compris les exigences particulières du poste telles que définies à l'article .2.1. Il devrait s'agir de postes créés en vue d'un projet donné pour une période déterminée et se terminant avec la fin du projet.

.2.3 Sources de dotation

.2.3.1 On devrait expédier un exemplaire de la présentation à la Direction générale des programmes de la haute direction de la Commission de la Fonction publique (CFP). Cela permettrait d'entreprendre la recherche de candidats compétents et la constitution d'un jury de sélection. Il faudrait également envoyer un exemplaire de la présentation à la Direction des programmes du SCT pour lui signaler à l'avance les demandes éventuelles d'années-personnes additionnelles.

.2.3.2 *Une Banque de données distincte sur les chefs de projet sera établie, gérée et révisée par la Direction générale des programmes de la haute direction de la Commission de la Fonction publique.* Cette banque devrait constituer la seule source gouvernementale servant à choisir des candidats compétents pour les postes de chef et de sous-chef de projet.

It should include potential candidates from within the Public Service, including the Temporary Assignment Pool (TAP), from the military, and from the private sector.

In those rare instances, where the lead authority identifies a qualified candidate within its department whose name is not in the data bank, this person should be considered eligible as though identified through the data bank.

.2.3.3 As an alternative source within the Public Service, and to provide for a nucleus of continuing project leadership expertise, the Temporary Assignment Pool (TAP) should establish a number of person-years and a senior management complement dedicated to major project leadership. The number may vary, but would probably not exceed five. This approach should be considered particularly for those individuals judged to be capable of leading projects from different departments and of undertaking other types of TAP assignments between major projects when required.

.2.4 Selection

.2.4.1 The selection of project leaders and deputy project leaders should be handled or coordinated by the Senior Executive Programs Branch of the PSC, depending on how far such positions are governed by the Public Service Employment Act and whether the appointed person could be a public servant. In any event, an appropriate selection board should be established whenever the need to select such a person arises. In addition to the lead authority, this board should include senior representatives from the major departments directly involved in the project and from TAP, as required.

.2.4.2 Following the selection of the preferred candidate for a given project, the PSC, the parent organization, and TAP (as required) should decide jointly the most appropriate manner of employing the selected candidate, once appointed as the project leader or the deputy project leader.

.2.5 Appointment

The appointment process for project leaders and deputy project leaders should follow the usual government appointment policy requirements. However, once the appointment is made, the written confirmation should cover: compensation and perquisites, duration of employment, a statement of the project leader's or deputy project

Elle devrait s'étendre aux candidats possibles de la Fonction publique, y compris le Groupe d'affectation temporaire (GAT), des forces armées et du secteur privé.

Si, pour un projet particulier, l'autorité focale identifie à titre exceptionnel un candidat compétent provenant de son ministère et ne figurant pas dans la banque de données, il faudrait considérer cette personne comme admissible au même titre que si elle avait été identifiée au moyen de la Banque de données.

.2.3.3 A titre de source alternative au sein de la Fonction publique et pour assurer un noyau permanent de connaissances spécialisées en matière de direction de projet, le Groupe d'affectation temporaire (GAT) devrait affecter un certain nombre d'années-personnes et de membres de la Collectivité de la haute direction à la direction des grands projets. Ce nombre pourrait varier, mais ne dépasserait probablement pas cinq. On devrait envisager d'adopter cette méthode particulièrement à l'égard des personnes jugées capables de diriger des projets relevant de différents ministères et d'accepter au besoin certaines autres affectations temporaires entre les grands projets.

.2.4 Sélection

.2.4.1 La Direction générale des programmes de la haute direction de la CFP devrait effectuer ou coordonner la sélection des chefs et des sous-chefs de projets, dans la mesure où ces postes sont assujettis à la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique et que la personne nommée pourrait être un fonctionnaire. En tout état de cause, on devrait établir un jury de sélection approprié chaque fois que le choix d'une telle personne s'impose. Ce jury devrait comprendre, en plus de l'autorité focale, des hauts fonctionnaires provenant des principaux ministères directement intéressés par le projet et, au besoin, du GAT.

.2.4.2 Suite à la sélection du candidat préféré pour un projet donné, la CFP, l'organisme parrain et le GAT (au besoin) devraient prendre une décision conjointe quant à la meilleure façon d'embaucher le candidat choisi une fois qu'il est nommé chef ou sous-chef de projet.

.2.5 Nomination

Le processus de nomination des chefs et des sous-chefs de projets devrait respecter les exigences habituelles des politiques du gouvernement en matière de nomination. Cependant, dès que cette dernière a lieu, la confirmation écrite devrait couvrir: la rémunération, le revenant-bon, la durée d'emploi, un énoncé des responsabilités et des pouvoirs prévus du chef ou du sous-

leader's expected authorities and responsibilities as a joint agreement with the lead authority, performance evaluation criteria, and, for Public Service employees, a provision concerning return to their department, generally at their substantive level. Those being employed through TAP would be reassigned in the usual manner.

.2.6 Mode of employment

The mode of employment for someone appointed from within the Public Service should continue to be, in addition to the continuing full-time mode, a secondment, term appointment, Order in Council, or transfer, as appropriate for a given project. For someone from the private sector, it should consist of an Order in Council or an Interchange Canada nomination as applicable. It could also be through the complete project management services of a consulting firm.

.2.7 Remuneration

The remuneration applicable to the positions of project leader and deputy project leader for each major project will be determined as it arises. The remuneration should be established according to the occupational category, group, and level established in article .2.2.3, when applicable. When exceptional salary treatment is considered appropriate (e.g. a premium over normal salary, such as the up to 15 per cent premium given in some instances to public servants engaged by Royal Commissions), a submission by the lead authority to the Treasury Board for approval of such a salary will be necessary, in keeping with normal practice.

.3 Coordination

The lead authority and the planning committee should ensure that the whole process described is carried out effectively and in timely fashion. The planning committee should include observers from the Personnel Policy Branch of TBS and from the PSC until the project leader and the deputy project leader are chosen.

.4 Training and development

Departments with project management training capability should, under the auspices of the PSC, make information available each year on the facilities they have and the courses they are to

chef de projet sous forme d'entente réciproque avec l'autorité focale, les critères d'évaluation du rendement, et, dans le cas d'un employé de la Fonction publique, une disposition relative à sa réaffectation au ministère d'origine, habituellement à son niveau réel. Ceux qui sont engagés par l'entremise du GAT seraient réaffectés de la manière habituelle.

.2.6 Mode d'embauche

Les modes d'embauche pour la nomination de personnes faisant partie de la Fonction publique devraient continuer à comprendre, outre l'emploi permanent à temps plein, le détachement, la nomination pour une période déterminée, la nomination par décret du conseil ou la mutation, compte tenu des particularités du projet en cause. Dans le cas d'une personne du secteur privé, il pourrait s'agir soit d'une nomination par un décret du conseil soit d'une nomination dans le cadre d'Echanges Canada. On pourrait aussi recourir aux services complets de gestion de projet d'une société d'experts-conseils.

.2.7 Rémunération

La rémunération rattachée aux postes de chef et de sous-chef de projet sera déterminée pour chaque grand projet. Elle devrait être établie selon la catégorie professionnelle, le groupe et le niveau établis à l'article .2.2.3, lorsque cela s'applique. Lorsqu'on juge approprié de verser un salaire exceptionnel (p. ex. une prime en plus du salaire normal, telle que celle pouvant aller jusqu'à 15 pour cent que l'on donne, dans certaines circonstances, aux fonctionnaires embauchés par les Commissions royales), l'autorité focale devra faire une présentation au Conseil du Trésor afin d'obtenir son approbation pour verser un tel salaire, pour s'en tenir à la pratique courante.

.3 Coordination

L'autorité focale et le comité de planification devraient s'assurer que tout le processus décrit dans les paragraphes précédents se déroule efficacement et dans le respect des délais. Le comité de planification devrait s'adjoindre des observateurs de la Direction de la politique du personnel du SCT et de la CFP jusqu'à ce que le chef et le sous-chef de projet soient choisis.

.4 Formation et perfectionnement

Sous les auspices de la CFP, les ministères dotés d'une capacité de formation en gestion de projet devraient mettre chaque année à la disposition des éventuels utilisateurs intéressés des renseignements relatifs

present during the forthcoming fiscal year. This information could be extracted from the annual training report submitted to the Treasury Board Secretariat by departments, to the extent that project management is covered. Courses given outside the Public Service on the management of projects should be identified by PSC as far as possible and made available to departments.

Departments should have the primary responsibility for ensuring that the potential candidates in their organizations are provided with the training and development necessary to become qualified project leaders and deputy project leaders. Development programs in departments should also include the maximum possible practical project experience.

For individuals from the private sector who are selected as leaders or deputy leaders of major projects, the PSC should ensure that appropriate orientation sessions are developed and provided to them prior to filling such positions.

.5 Enquiries

All enquiries regarding this chapter should be routed through departmental headquarters.

For interpretation of the chapter, headquarters should contact the Management Systems Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

For enquiries related to submissions, headquarters should contact the Management and Excluded Group, General Personnel Management Division, Personnel Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

aux installations dont ils disposent et aux cours qu'ils prévoient offrir pendant la prochaine année financière. Ces renseignements pourraient être puisés dans le rapport annuel de formation soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor par les ministères, en autant qu'on y traite de la gestion de projet. La CFP devrait, dans la mesure du possible, dresser une liste des cours de gestion de projet qui se donnent à l'extérieur de la Fonction publique et les rendre accessibles aux ministères.

Il devrait appartenir en premier lieu aux ministères de s'assurer que les candidats éventuels au sein de leurs organismes reçoivent la formation et le perfectionnement nécessaires pour devenir des chefs et sous-chefs de projets compétents. Les programmes de perfectionnement au sein des ministères devraient aussi comprendre une expérience pratique de projet, la plus grande possible.

Pour ce qui est des personnes du secteur privé qui sont choisies comme chefs et sous-chefs des grands projets de la Couronne, la CFP devrait s'assurer que des sessions d'orientation appropriées sont élaborées et dispensées à ces personnes avant qu'elles n'occupent leurs postes.

.5 Demandes de renseignements

Toutes les demandes de renseignements relatives à ce chapitre devraient être acheminées à l'administration centrale des ministères.

Pour l'interprétation du chapitre, cette dernière devrait s'adresser au Groupe des systèmes de gestion, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pour les demandes relatives aux présentations, l'administration centrale devrait s'adresser au Groupe de gestion et d'employés exclus, Division de la gestion du personnel en général, Direction de la politique du personnel, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Basic position description and qualifications for project leaders

.1 Basic position description

.1.1 Summary

.1.1.1 Accountable to the deputy head of the lead authority, the major crown project leader (MCPL) provides project leadership for the entire duration of a multi-phase and multi-disciplinary major crown project (MCP) which can run from \$100 million to several billion dollars, from its definition to its commissioning, in accordance with stated performance requirements, including the consideration of socio-economic objectives, and within an allocated budget and time schedule specified by the client. An MCP can be of lower dollar value where there is deemed to be a potential for major social, environmental, or economic impact, and for a significant level of political sensitivity and public visibility.

.1.1.2 The project leader is responsible, on behalf of the lead authority, for the overall planning, organization, and coordination of the activities and inputs required to permit effective management of the project; for ensuring that progress is made toward the approved objectives according to plan and that corrective action is taken whenever necessary; and for mobilizing the necessary resources of government and industry. This includes ensuring the early and continued effective involvement of all service agents providing support; the early and continued participation of any third party with one or more objectives that could be supported through the fulfillment of the client's requirement for equipment or facility; the reconciliation of any disputes; and being the government spokesman on any matter relating to the management of the project. The project leader, in exercising this role, would not assume the responsibilities of a service agent in matters falling within the purview of the service agent unless such responsibilities were specifically delegated for a given project.

.1.1.3 The project leader supervises a staff of from 20 to several hundreds. The principal contacts are the DMs, ADMs and senior officials of the departments involved with the specific project, and top officials from industry. The MCPL is required to make decisions which directly influence the overall effective conduct of the project; they

Description de base du poste et qualifications pour les chefs de projets

.1 Description de base du poste

.1.1 Résumé

.1.1.1 Relevant du sous-chef de l'autorité focale, le chef d'un grand projet de la Couronne (CGPC) assure la direction du projet pour toute la durée d'un grand projet de la Couronne (GPC) à étapes et disciplines multiples dont le coût peut varier de cent millions à plusieurs milliards de dollars, à partir de sa définition jusqu'à sa mise en service, conformément aux exigences de performance stipulées, y compris le respect des objectifs socio-économiques, du budget alloué et du calendrier établi par le client. Les GPC peuvent avoir une valeur monétaire moindre lorsqu'on juge qu'ils pourraient engendrer des répercussions sociales, écologiques ou économiques importantes et comporter un degré significatif de sensibilité politique et de visibilité publique.

.1.1.2 Le chef de projet est chargé, au nom de l'autorité focale, de planifier, organiser, et coordonner globalement les activités et les apports nécessaires pour permettre la gestion efficace du projet, de s'assurer que les progrès en vue d'atteindre les objectifs approuvés du projet sont réalisés et qu'il y a adoption de mesures nécessaires lorsque ce n'est pas le cas, et de faire appel à toutes les ressources nécessaires du gouvernement et de l'industrie. Entre autres, il doit s'assurer de la participation précoce et continue de tous les prestataires de services qui fournissent un appui, et de toute tierce partie dont un ou plusieurs objectifs sont susceptibles d'être réalisés par la satisfaction d'un besoin du client en matière d'équipement ou d'installation, et veiller au règlement de tout différend et être le porte-parole du gouvernement pour toute question relative à la gestion du projet. Le chef de projet n'assumerait pas, à ce titre, les responsabilités d'un prestataire de services pour ce qui est des questions relevant de celui-ci, à moins qu'elles n'aient été expressément déléguées dans le cadre d'un projet donné.

.1.1.3 Le chef de projet surveille au besoin un personnel variant d'une vingtaine de personnes jusqu'à plusieurs centaines. Ses principaux interlocuteurs sont des sous-ministres et leurs adjoints, les hauts fonctionnaires des ministères qui participent au projet particulier et les dirigeants de l'industrie. Le CGPC doit prendre des décisions qui influent directement sur l'exécution efficace du projet relativement à la performance des systè-

relate to the system performance in terms of personnel management, cost effectiveness, schedule, quality trade-offs, and social and industrial benefits. The project leader's decisions may affect hundreds of millions of dollars.

.1.2 Duties

The duties described in this section are not necessarily all-inclusive. The list could be made more complete by adding, at the time of a given major project, any other duties as dictated by Chapter 140, *Management of major projects* and by good management practices.

.1.2.1 **Planning:** Participates in the establishment of the overall project objectives, plans the preparation of organizational and control systems and directs the interpretation of, and commitment to, the project objectives in the project organization by:

- (a) supervising, if needed, the identification and analysis of the possible options and the preparation of the document (option paper) for presentation to the Treasury Board outlining the extent to which the options satisfy the requirement; considering, for each option, its impact, the modes of operation, the resources and costs, and the support of national objectives; and recommending a preferred option, describing the pertinent factors that led to its selection and outlining the course of action expected to be pursued if approved by Treasury Board;
- (b) when the selected option is approved, preparing with the members of the committee a project brief for submission in précis form to the Treasury Board or Cabinet as the case may be; the brief, which will address such matters as background, objectives and order of priority, programming, scheduling, budgeting and organization, will on approval govern the execution of the project and will be the formal inter-organizational project agreement, to be adhered to by all participants throughout the project;
- (c) deciding, after consultation and discussion with senior officials of associated departments, which tasks shall be performed; and obtaining written and binding commitments for services or material required to perform them;

mes sur le plan de la gestion du personnel, des coûts, du rendement, du calendrier, des compromis en matière de qualité et des avantages sociaux et industriels. Les décisions du chef de projet peuvent porter sur des centaines de millions de dollars.

.1.2 Fonctions

Les fonctions décrites dans la présente section ne sont pas nécessairement exhaustives. On pourrait ajouter à la liste, pour un grand projet donné, toute autre fonction qui s'impose aux termes du chapitre 140, *Gestion des grands projets*, et selon de saines méthodes de gestion.

.1.2.1 **Planification** Le chef de projet participe à l'établissement des objectifs globaux du projet, planifie la préparation des systèmes d'organisation et de contrôle, et dirige l'interprétation des objectifs du projet et l'engagement à ces derniers au sein de l'organisation du projet. Pour y arriver, il doit:

- a) surveiller au besoin l'identification et l'analyse des options possibles et la rédaction du document (exposé des options) qui sera présenté au Conseil du Trésor décrivant la mesure dans laquelle les options répondent au besoin; envisager pour chaque option les répercussions, les modes d'opération, les ressources, les coûts et le soutien des objectifs nationaux; recommander une option préférée tout en indiquant les facteurs pertinents qui justifient cette préférence, et faire état de la ligne de conduite que l'on prévoit devoir suivre après son approbation par le Conseil du Trésor;
- b) suite à l'approbation de l'option retenue, assurer, de concert avec les membres du comité de planification, la préparation d'un énoncé de projet pour présentation sous forme abrégée au Conseil du Trésor ou au Cabinet, selon le cas. Ce document, qui traitera de problèmes tels que la genèse du projet, les objectifs à atteindre selon un ordre prioritaire, la préparation des programmes, le calendrier des travaux, l'établissement du budget et l'organisation, régira, une fois approuvé, l'exécution du projet et constituera le mémoire d'entente officiel que tous les participants devront respecter pendant la durée du projet;
- c) après consultations et discussions avec les hauts fonctionnaires des ministères associés, décider des tâches à accomplir et obtenir des engagements écrits et exécutoires concernant les services ou le matériel requis pour remplir ces tâches;

- (d) ensuring that project contributors fully understand the project requirements and that the socio-economic and political considerations are clearly stated and agreed to by all concerned at the outset of the project;
- (e) negotiating, with the lead authority, the budget for the management of the project;
- (f) ensuring the relevant approval of delegation of authority or exceptions from departmental or agency or government policy, necessary for the successful accomplishment of the project;
- (g) ensuring that a comprehensive assessment of all foreseeable project risks is carried out and documented and that actions are taken to contain or minimize such risks.

.1.2.2 *Organization and staffing:* Has the primary role in the determination of the project organizational structure, the selection of key project participants (deputy project leader and senior officers who will report to the MCPL), and controlling their tenure. Also directs the management of the personnel aspects, including external employees or entities assigned in the terms of the project agreement, by:

- (a) approving the selection of key participants required to staff the project, regardless of their specialty or department of origin, in accordance with the project agreement;
- (b) proposing groups and levels of classification and being responsible for the timely staffing of positions with qualified personnel who have demonstrated management skills and proven project experience;
- (c) ensuring that the complete organization for the conduct of the project is described in the project agreement and that the role and degree of involvement of each participant is clearly stated, with particular reference to reporting relationships and the work to be performed by each;
- (d) assessing periodically the performance of managers directly involved in the project, discussing with them improvements needed or adjustments to be made, and recommending rewards to staff, including promotion or disciplinary action, according to performance achieved;

- d) s'assurer que les participants au projet comprennent toutes les exigences du projet et que les incidences socio-économiques et politiques sont clairement énoncées et que tous les intérêts s'entendent à cet égard dès le lancement du projet;
- e) négocier avec l'autorité focale le budget relatif à la gestion du projet;
- f) obtenir l'approbation pertinente de délégation des pouvoirs ou les dispenses nécessaires à l'égard des politiques du gouvernement, des ministères ou des organismes pour assurer la réalisation du projet;
- g) s'assurer que l'on effectue une évaluation globale bien documentée de tous les risques prévus dans le cadre du projet et que l'on prend des mesures pour les prévenir ou les minimiser.

.1.2.2 *Organisation et dotation* Le chef de projet joue le rôle principal dans l'établissement de la structure organisationnelle du projet, la sélection des participants principaux (sous-chef de projet et agents supérieurs qui relèveront de lui) et la détermination de la durée de leur emploi. Il dirige aussi la gestion des aspects du personnel, y compris les employés ou les groupes de l'extérieur qui y sont affectés, dans les termes du mémoire d'entente. Pour y arriver, il doit:

- a) approuver la sélection des participants principaux requis pour doter le projet en personnel, aux termes du mémoire d'entente, peu importe la spécialité ou le ministère d'origine de chacun;
- b) proposer les groupes et niveaux de classification et se charger de doter les postes en temps opportun avec un personnel compétent qui a fait preuve d'aptitudes à la gestion et d'une expérience établie en matière de projet;
- c) s'assurer que le mémoire d'entente du projet contient une description de toutes les structures pour l'exécution du projet et un énoncé clair du rôle et du degré de participation de chacun des collaborateurs, avec une insistance particulière sur les rapports de subordination et le travail que chacun doit accomplir;
- d) évaluer périodiquement le rendement des gestionnaires chargés directement du projet, discuter avec eux des améliorations nécessaires ou des ajustements qui s'imposent et recommander d'octroyer au personnel des récompenses fondées sur le rendement, y compris l'avancement, ou de prendre des mesures disciplinaires, le cas échéant;
- e) s'assurer de la préparation et de la tenue à jour d'un plan d'élimination progressive des

(e) ensuring the preparation and maintenance of the plan for phasing out project operations and, if appropriate, the orderly transfer of remaining work to designated organizations in the government.

.1.2.3 **Control and reporting:** Develops and applies management control techniques and information systems for effective control by:

- (a) exercising financial management control over all allocated project funds and reviewing and controlling all financial transactions of the project, including continuous assessment of cost uncertainties or risks against total project funding and expenditures;
- (b) recommending all Cabinet and Treasury Board submissions (non-contractual unless delegated contract approval by the appropriate Minister) prior to signature of the responsible Minister;
- (c) providing, as required, formal written or oral briefings to Ministers on the status and progress of the project including the identification of problems and recommended solutions;
- (d) preparing a post-project evaluation report upon completion of the project for submission to the Treasury Board (this should convey precisely what was produced against the initial Treasury Board or Cabinet approved project objectives).

.1.2.4 **Conduct:** Is responsible for the overall conduct of the project, and controls and directs all activities including the allocation and utilization of all resources (human, financial and material) assigned to the project to ensure that the objectives are effectively achieved by:

- (a) ensuring that the objectives with respect to schedule, performance, cost and socio-economic benefits are achieved while making the necessary trade-off considerations;
- (b) making technical and business management decisions subject to existing legislation, policies and directives and as authorized by the project agreement;
- (c) within delegated authority, approving or rejecting, on the basis of technical, performance and cost objectives of the project, any and all requests for changes to the work, e.g. in design of systems, equipment, or facility;

activités dans le cadre du projet et, au besoin, du transfert ordonné des travaux inachevés à un organisme gouvernemental désigné.

.1.2.3 **Contrôle et rapports** Le chef de projet élabore et met en oeuvre des techniques de contrôle de la gestion et des systèmes d'information favorisant un contrôle réel. Pour y arriver, il doit:

- a) exercer un contrôle sur la gestion financière de tous les fonds affectés au projet, examiner et contrôler toutes les transactions financières effectuées dans le cadre du projet, y compris l'évaluation continue des incertitudes ou des risques sur le plan des coûts par rapport à l'ensemble des crédits et des dépenses du projet;
- b) recommander, pour approbation du Cabinet ou du Conseil du Trésor, toutes les présentations (de nature non-contractuelle à moins d'une délégation par le ministre concerné) avant qu'elles ne soient signées par le ministre responsable;
- c) fournir, au besoin, des exposés officiels écrits ou oraux aux ministres concernant l'état d'avancement du projet, y compris le relevé des problèmes et la recommandation de solutions;
- d) une fois le projet terminé, rédiger un rapport d'évaluation en vue d'une présentation au Conseil du Trésor (ce rapport devrait permettre de comparer précisément ce qui a été réalisé par rapport aux objectifs initiaux du projet approuvés par le Conseil du Trésor ou le Cabinet).

.1.2.4 **Réalisation** Le chef de projet est chargé de l'exécution globale du projet et en contrôle et dirige toutes les activités, y compris la répartition et l'utilisation de toutes les ressources (humaines, financières et matérielles) affectées au projet, afin de s'assurer que les objectifs du projet sont effectivement atteints. Pour y arriver, il doit:

- a) s'assurer que les objectifs du projet en ce qui a trait au calendrier, à la performance, aux coûts et aux avantages socio-économiques soient atteints, tout en effectuant les compromis nécessaires dans le cadre du projet;
- b) prendre les décisions sur le plan de la technologie et de la gestion des affaires, en tenant compte des lois, politiques et directives existantes ainsi que des dispositions du mémoire d'entente;
- c) dans les limites de ses pouvoirs délégués, approuver ou rejeter, compte tenu des objectifs du projet sur le plan de la technologie, de la

- (d) ensuring the preparation of a plan and procedures for evaluating proposals from potential contractors in terms of cost, equipment, facilities, performance and economic benefits;
- (e) ensuring that those aspects contained in the project agreement that relate to the concept and design (when applicable), contracting, production or construction, and commissioning of the proposed equipment or facility are carried out by the responsible entities in the most effective manner, and that the quality assurance, reliability, maintainability and value engineering programs for the project are adequate;
- (f) reviewing all major contractual actions;
- (g) communicating to the press, as required, information relating to the status of the project and recommending all official news releases to be made by Ministers;
- (h) personally conducting negotiations with industry and government groups (non-contractual unless so delegated by the appropriate Minister) where the desired results have a highly significant bearing on the objectives of the project.

.1.3 Decisions

The major crown project leader (MCPL) is expected to make the necessary decisions on the overall planning and conduct of a major project so as to meet the project objectives. The project is, in most cases, a highly complex, sensitive and visible inter-departmental task which can last several years and engage billions of dollars.

The MCPL will make or force decisions with regard to selecting a preferred option from alternatives and setting objectives in terms of performance, cost, time and industrial benefits and their respective implications. The project leader is expected, once the preferred option is selected, to make trade-off suggestions and decisions of extreme complexity once the spending ceiling and the timing of the project are set.

The MCPL will chair the implementation committee of senior representatives from departments and agencies involved in the project, and may also chair the committee during the planning leading to the project. The MCPL will often direct the operations of a project organization whose staff may amount to some hundreds of people.

performance et des coûts, n'importe quelle et toutes les demandes de modification des travaux, p. ex. la conception des systèmes, l'équipement ou des installations;

d) s'assurer de l'élaboration d'un plan et de procédures permettant d'évaluer les propositions des entrepreneurs éventuels en fonction du coût, de l'équipement, des installations, de la performance et des avantages économiques;

e) s'assurer, conformément aux dispositions du mémoire d'entente du projet, que les corps responsables s'acquittent le plus efficacement possible de ce qui concerne, le cas échéant, les principes et la conception, la sous-traitance, la production ou la construction et la mise en service de l'installation ou de l'équipement proposé, et que les programmes d'assurance de la qualité, de fiabilité, de facilité d'entretien et d'analyse de coût sont suffisants;

f) examiner toutes les interventions contractuelles importantes;

g) communiquer au besoin aux média d'information les renseignements relatifs à l'état d'avancement du projet et recommander tous les communiqués de presse officiels des ministres;

h) diriger personnellement les négociations (non contractuelles à moins d'une délégation de pouvoirs par le ministre désigné) avec des groupes du gouvernement ou du milieu industriel, lorsque les résultats souhaités ont une importance hautement significative sur les objectifs du projet.

.1.3 Décisions

On s'attend que le chef d'un grand projet de la Couronne (CGPC) prenne les décisions qui s'imposent dans le cadre de la planification et de l'exécution efficaces et globales d'un grand projet de manière à répondre aux objectifs du projet. Dans la plupart des cas, le projet correspond à une tâche interministérielle très complexe, délicate et visible qui peut durer plusieurs années et coûter des milliards de dollars.

Le CGPC prendra des décisions, ou obligera qu'on en prenne, à l'égard du choix d'une option préférée parmi d'autres et de l'établissement d'objectifs en fonction du rendement, du coût, des délais, des avantages industriels et de leurs incidences respectives. Une fois arrêté le choix de l'option préférée, on s'attend que le chef de projet ait à proposer des compromis et à prendre des décisions d'une extrême complexité suivant l'établissement des limites de dépenses et des délais.

Le CGPC présidera le comité de mise en oeuvre formé d'agents supérieurs des ministères et organismes

The MCPL will also ensure submission of or amendment to contract demands, work authorization and allocation of funds, contract awards, and administration and quality control. The decisions may involve millions of dollars of capital expenditure and have a significant impact on the overall budget of the lead authority.

.1.4 **Contacts**

Outside the project organization, the principal contacts are:

- (a) the Minister or the deputy head from the lead authority, to report and review the progress of the project, and possibly, from time to time, other Ministers of Cabinet or some of its Committees;
- (b) senior officials from the lead authority, from departments represented on the planning/implementation committee, from other levels of government, and from private sector organizations involved in the project to discuss requirements and problems, to resolve problems and to exchange information;
- (c) senior officials from Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office to discuss matters related to budgetary and contracting matters, and to policy direction;
- (d) senior officials from departments concerned directly or indirectly in the project to discuss and get advice on technical and specialized matters;
- (e) representatives from the media for comments and interviews, and from associations.

.1.5 **Supervision**

The project leader supervises a project organization which may amount to several hundred professional specialists assisted by technicians and support personnel. This will involve assigning system responsibilities, project tasks and other related work, providing advice and guidance, reviewing work in progress or on completion, and organizing the expenditure of technical and administrative effort.

qui participent au projet et il peut aussi présider le comité chargé du projet au cours de la période de planification. Le CGPC sera souvent appelé à diriger les travaux d'un organisme de projet dont le personnel peut atteindre quelques centaines de personnes.

Le CGPC devra aussi assurer la présentation ou la modification des exigences contractuelles, des autorisations de travail, de l'affectation des fonds, de l'adjudication et de l'exécution des marchés, et du contrôle de la qualité. Ses décisions peuvent porter sur des dépenses d'investissement de plusieurs millions de dollars et avoir des répercussions importantes sur le budget global de l'autorité focale.

.1.4 **Contacts**

À l'extérieur de l'organisation même du projet, le chef de projet entretient principalement des rapports avec:

- a) le ministre ou le sous-chef de l'autorité focale, pour rendre compte et faire l'examen de l'état d'avancement du projet, et peut-être, de temps à autre, d'autres ministres du Cabinet ou certains de ses comités;
- b) les dirigeants de l'autorité focale, des ministères membres du Comité de planification/de mise en oeuvre, d'autres paliers de gouvernement, et d'entreprises du secteur privé qui participent au projet, pour traiter des besoins et des problèmes, résoudre ces derniers et échanger des informations;
- c) les hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé, pour traiter de questions reliées au budget, aux marchés et à l'orientation de la politique;
- d) les hauts fonctionnaires des ministères intéressés directement ou indirectement par le projet, pour traiter de questions techniques ou spéciales et prendre conseil;
- e) les représentants des médias d'information, pour des commentaires et des entrevues, et les représentants d'associations.

.1.5 **Surveillance**

Le chef de projet assume la surveillance d'un organisme de projet qui peut regrouper plusieurs centaines de spécialistes professionnels appuyés de techniciens et d'un personnel de soutien. Il doit assigner les responsabilités relatives au projet dans son entier, répartir les tâches et autres travaux connexes dans le cadre du projet, fournir conseils et orientation, examiner les travaux en cours ou terminés, et organiser l'emploi des ressources techniques et administratives.

.2 Qualifications**.2.1 Education**

The MCPL should have a university degree, preferably in an engineering discipline, or related appropriate professional education in the primary discipline involved in the project, or evidence of adequate qualifications in the main technology of the lead authority.

.2.2 Language requirements

A working knowledge of both official languages may be essential for projects conducted in linguistically mixed areas or because of the linguistic composition of employees.

.2.3 Experience

The MCPL must have established capabilities and credentials in planning and controlling complex and sensitive governmental or private sector projects or programs to successful completion. The MCPL should also have a demonstrated and progressive experience in the successful management of various projects in procurement, engineering design and contracting.

.2.4 Knowledge

The MCPL requires:

- (a) a demonstrated knowledge of the general management process related to project management as it applies to planning, budgeting, directing, controlling, and communicating;
- (b) a good appreciation of project management tools and techniques, such as work breakdown structure, scheduling and financial planning, cost, schedule or performance control, and technical performance measurement;
- (c) a knowledge of planning, financial management, configuration management, contract management and related technical matters;
- (d) a balanced technical and professional competence related to the general nature of the project;
- (e) a thorough knowledge of the government machinery, the division of responsibility and authorities, the resources and services available within departments,

.2 Qualifications**.2.1 Formation**

Le chef de projet devrait posséder un diplôme universitaire, de préférence dans une discipline de génie, ou une formation professionnelle connexe pertinente dans la principale discipline utilisée dans le cadre du projet, ou faire la preuve d'une compétence suffisante dans le domaine technique principal de l'autorité focale.

.2.2 Exigences linguistiques

Il peut être indispensable de posséder une connaissance pratique des deux langues officielles dans le cadre de projets réalisés dans des régions bilingues ou en raison de la composition linguistique de l'effectif.

.2.3 Expérience

Le CGPC doit faire preuve d'aptitudes et de titres reconnus concernant la planification et la conduite jusqu'à bon terme de projets ou de programmes complexes et délicats du gouvernement ou du secteur privé. Le CGPC devrait aussi avoir une expérience progressive de la gestion efficace de divers projets dans le domaine de l'approvisionnement ou dans celui des études techniques et de la passation de marchés.

.2.4 Connaissances

Le CGPC doit avoir:

- a) une connaissance confirmée du processus de la gestion en général par rapport à la gestion de projet pour ce qui est de la planification, la budgétisation, la direction, le contrôle, et les communications;
- b) une bonne appréciation des instruments et des techniques de la gestion de projet tels que le fractionnement des tâches, le calendrier et la planification financière, le contrôle de la performance, du calendrier et des coûts et la mesure de la performance technique;
- c) une connaissance de la planification, de la gestion financière, de la gestion de la configuration et de la gestion des marchés, ainsi que des connaissances techniques connexes;
- d) une compétence technique et professionnelle équilibrée en ce qui a trait à la nature générale du projet;
- e) une connaissance approfondie des rouages gouvernementaux, de la répartition des charges et des pouvoirs, des ressources et des services disponibles au sein des ministères et des organis-

agencies and the private sector, and the policies, guidelines and regulations which relate to the duties.

.2.5

Abilities

The MCPL is required to have:

(a) possession of high leadership qualities including an appreciation and acceptance of matrix management, which facilitates the acceptance of formal and informal authority on the part of subordinates and all others connected with the project;

(b) ability to coordinate divergent organizational units and to manage a diverse group of specialists and experts while maintaining a proper balance between technical and managerial project functions;

(c) ability to maintain harmony between the diverse technical participants, possession of human relations skills including an empathy for the various professional disciplines, and an ability to achieve acceptable compromise;

(d) ability to foster autonomous problem-solving within the support organization, and the capacity to overcome organizational constraints interfering with the accomplishment of project objectives;

(e) ability to assess the total project status (cost, schedule, technical performance) and to make trade-offs as necessary, and the necessary flexibility and capacity to adapt to new situations and circumstances as they arise;

(f) ability to handle stress as well as a high level of visibility within government and, in some cases, with the public and the press;

(g) ability to cope with the substantial risk and responsibility associated with the management of major projects and to deal with power struggles and delayed decision-making;

(h) willingness to accept responsibility proportional to authority for the success or failure of the project;

(i) ability to gain respect as a senior manager by the very top level of officials of government and the private sector;

(j) ability to communicate effectively the objectives of the project in order to solicit

mes et dans le secteur privé, ainsi que des politiques, lignes directrices et règlements reliés à ses fonctions.

.2.5

Aptitudes

Le CGPC doit démontrer:

a) la possession de grandes qualités de chef, y compris une connaissance et une acceptation de la gestion matricielle qui facilite l'acceptation d'une autorité officielle ou non officielle de la part des subalternes et des autres personnes participant au projet;

b) l'aptitude à coordonner des éléments organisationnels divergents et à gérer un groupe hétérogène de spécialistes et d'experts tout en assurant un équilibre sain entre les fonctions techniques et administratives du projet;

c) l'aptitude à assurer une relation harmonieuse entre les divers techniciens participants et maîtrise des techniques de relations humaines, y compris une empathie à l'égard des diverses disciplines professionnelles et une aptitude à faire des compromis acceptables;

d) l'aptitude à promouvoir la résolution de problèmes au sein même de son organisme de soutien et la capacité de surmonter les contraintes organisationnelles qui empêchent d'atteindre les objectifs du projet;

e) l'aptitude à évaluer l'état global du projet (coût, calendrier, performance technique) et de faire des compromis au besoin; et la possession de la souplesse et de la capacité nécessaires pour s'adapter aux situations et aux circonstances nouvelles dès qu'elles surviennent;

f) la capacité de travailler sous tension et dans un poste très en vue au sein du gouvernement et, dans certain cas, auprès du grand public et des médias;

g) la capacité d'assumer des risques et des charges énormes dans le cadre de la gestion de grands projets et de fonctionner malgré le jeu des influences et la lenteur du processus décisionnel;

h) la volonté d'assumer une part de responsabilité proportionnelle à ses pouvoirs vis-à-vis du succès ou de l'échec du projet;

i) la capacité, à titre de gestionnaire supérieur, de se mériter le respect des plus hauts représentants du gouvernement et du secteur privé;

j) l'aptitude à communiquer efficacement les objectifs du projet de manière à obtenir la com-

understanding and cooperation on the part of all parties affected;

(k) understanding of the psychology of conflict and ability to deal effectively with the inevitable conflicts which arise in the management of matrix project organizations.

.2.6 **Personal suitability**

The MCPL:

- (a) must have mature judgement, ability to identify problems and willpower to make sound and timely decisions;
- (b) must have a strong preference for initiative and leadership;
- (c) must be able to think creatively, to solve unusual problems by creative and intellectual effort, and to balance technical solutions with time, cost and human factors;
- (d) must be able to promote effective interpersonal relationships in order to help build cooperation and team effectiveness for optimal project performance;
- (e) must be organized, disciplined, and able and willing to devote most of his or her time to planning and controlling;
- (f) must be physically capable of coping with heavy stress and possess a high level of mental stability.

préhension et la collaboration de tous les groupes intéressés;

k) la compréhension de la psychologie des conflits et la capacité de régler efficacement les situations de conflit inévitables qui surviennent dans le cadre de la gestion des organisations matricielles de projet.

.2.6 **Convenance personnelle**

Le CGPC doit:

- a) faire preuve d'un jugement sûr, d'une aptitude à relever les problèmes et d'une volonté à prendre des décisions solides et opportunes;
- b) manifester un fort penchant pour l'initiative et le commandement;
- c) être en mesure de penser de façon originale, de résoudre des problèmes peu communs grâce à un effort intellectuel et innovateur, et d'élaborer des solutions techniques adaptées aux facteurs temps, coût et humain;
- d) pouvoir promouvoir des relations interpersonnelles efficaces de manière à favoriser la collaboration et l'efficacité au sein de l'équipe pour assurer la performance optimale du projet;
- e) avoir le sens de l'organisation et de la discipline, être apte et disposé à consacrer la plus grande partie de son temps à la planification et au contrôle;
- f) être physiquement en mesure de supporter une forte tension et faire preuve d'un degré élevé d'équilibre psychologique.

Chapter 142**Decision-making
information for
major projects****March 1983****Table of contents**

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities	3
.1.4	Related documents	3
.2	Need/problem/opportunity identification	3
.2.1	General	3
.2.2	Considerations	4
.2.3	Submission to ministers	4
.3	Options/impact analysis	5
.3.1	General	5
.3.2	Basic options	5
.3.3	Preferred basic option	7
.3.4	Suboptions of the preferred basic option	7
.3.5	Preferred suboption	7
.3.6	Submission to ministers	8
.4	Project definition	9
.4.1	General	9
.4.2	Objectives of the project	9
.4.3	Implementation approach	10
.4.4	Scheduling	10
.4.5	Budgeting	10
.4.6	Risk assessment	10
.4.7	Organization	11
.4.8	Control	11
.4.9	Submission to ministers	12
.5	Project evaluation	12
.5.1	General	12
.5.2	Assessment factors	12
.5.3	Deficiencies and problems	14
.5.4	Lessons learned	14
.5.5	Submission to ministers	14

Chapitre 142**Renseignements de
prise de décisions
pour grands projets****Mars 1983****Table des matières**

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations	3
.1.4	Documents connexes	3
.2	Identification des besoins/problèmes/ possibilités	3
.2.1	Généralités	3
.2.2	Considérations	4
.2.3	Présentation aux ministres	4
.3	Analyse des options et des répercussions	5
.3.1	Généralités	5
.3.2	Options de base	5
.3.3	Option de base préférée	7
.3.4	Sous-options de l'option de base préférée	7
.3.5	Sous-option préférée	7
.3.6	Présentation aux ministres	7
.4	Définition du projet	9
.4.1	Généralités	9
.4.2	Objectifs du projet	9
.4.3	Méthode de mise en oeuvre	10
.4.4	Établissement du calendrier	10
.4.5	Établissement du budget	10
.4.6	Évaluation des risques	10
.4.7	Organisation	11
.4.8	Contrôle	11
.4.9	Présentation aux ministres	11
.5	Évaluation du projet	12
.5.1	Généralités	12
.5.2	Facteurs d'évaluation	12
.5.3	Insuffisances et problèmes	14
.5.4	Leçons acquises	14
.5.5	Présentation aux ministres	14

142 Decision-making information

.6 Enquiries 15

Appendices

- A MCP information flow 16
- B Organization structure for major Crown projects 18
- C Project brief - Table of contents, explanatory notes and examples of covering submissions 20
- D Project completion report - Example of covering submission 32

142 Renseignements de prise de décisions

.6 Demandes de renseignements 15

Appendices

- A Acheminement de l'information pour GPC 17
- B Structure organisationnelle pour grands projets de la Couronne 19
- C Énoncé de projet - Table des matières, notes explicatives et exemples de présentations au Conseil du Trésor 26
- D Rapport d'achèvement de projet - Exemple de présentation au Conseil du Trésor 33

Key definitions

Directives: statements indicating mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in **bold italics**.

Guidelines: statements indicating instructions which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics*.

Définitions clés

Directives: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certain écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur et sont dactylographiées en caractères **italiques gras**.

Lignes directrices: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel et sont dactylographiées en *italiques*.

Decision-making information**.1 Introduction****.1.1 Purpose and scope**

This chapter is a sequel to Chapter 140 on the management of major Crown projects (MCP). It is based on the experience gained with the implementation of the MCP policy since its promulgation in 1978 and is in line with the Policy and Expenditure Management System (PEMS). The intent of the chapter is to assist departments and agencies in providing Ministers with clear, complete (pertinent), and credible information for effective and efficient decision-making during the process leading to full financial commitment of major Crown projects (i.e. "effective project approval"; Appendix A). Three phases of the MCP management system which are particularly important in this respect are: Need/Problem/Opportunity Identification (Phase A), Options/Impact Analysis (Phase B); and Project Definition (Phase D). This chapter, therefore, is an *amplification of Chapter 140*, especially with regard to the activities contained in those three phases; *no new or altered policy or procedure is being set forth*.

.1.2 Application

This chapter applies to any fulfillment of requirement that could result in a major Crown project and to any project which is, by definition, a major Crown project. In addition, this chapter is applicable to other cases to the extent that Ministers or Deputy Heads have directed that some or all of the MCP provisions of Chapter 140 apply.

.1.3 Authorities

This chapter has been developed pursuant to Section 5 of the *Financial Administration Act*.

.1.4 Related documents

- Chapter 140 - *Management of major projects*;
- Chapter 141 - *Leaders of major projects*;
- Chapter 143 - *Progress reporting for major projects*; and
- Chapter 148 - *Cost control of projects*.

.2 Need/problem/opportunity identification**.2.1 General**

The first phase in the process leading to a major Crown project (MCP) is the Need/

Renseignements de prise de décisions**.1 Introduction****.1.1 Objet et portée**

Ce chapitre fait suite au chapitre 140 qui traite de la gestion des grands projets de la Couronne (GPC). Il se fonde sur l'expérience acquise dans ce domaine depuis la promulgation de la politique des GPC en 1978; en outre, il est conforme au Système de gestion des politiques et des dépenses (SGPD). *Son but est d'aider les ministères et les organismes à fournir aux ministres des renseignements clairs, complets (pertinents) et valables afin de rationaliser la prise de décisions menant au plein engagement financier vis-à-vis ces projets* (c.-à-d. l'approbation effective de projet; Appendice A). L'identification des besoins/problèmes/possibilités (Phase A), l'analyse des options et des répercussions (Phase B) et la définition du projet (Phase D) sont trois phases très importantes du système de gestion des GPC. Ce chapitre est *un prolongement du chapitre 140*, plus spécialement en ce qui concerne les activités de ces trois phases; *il ne présente pas de politique ou procédure nouvelle ou modifiée*.

.1.2 Champ d'application

Ce chapitre vise toute satisfaction de besoin qui amènerait un grand projet de la Couronne et tout projet qui est, par définition, un grand projet de la Couronne. Il concerne aussi d'autres cas dans la mesure où les ministres ou les sous-chefs ont indiqué que certaines ou toutes les dispositions du chapitre 140 leur sont applicables.

.1.3 Autorisations

Ce chapitre a été élaboré en vertu de l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*.

.1.4 Documents connexes

- Chapitre 140 - *Gestion des grands projets*,
- Chapitre 141 - *Chefs de grands projets*,
- Chapitre 143 - *Rapports d'avancement des grands projets*, et
- Chapitre 148 - *Contrôle des coûts des projets*.

.2 Identification des besoins/problèmes/possibilités**.2.1 Généralités**

La première phase du processus menant à un grand projet de la Couronne est l'Identification des

Problem/Opportunity (hereinafter also referred to as requirement) Identification. *The considerations outlined below should be addressed when establishing a requirement that could result in an MCP.*

.2.2 Considerations

.2.2.1 The need, problem, or opportunity should be identified clearly, assessed, and justified in mission/operational terms (i.e., as opposed to hardware or software terms). This should be done in the context of government policy and departmental objectives, program(s) and activities, and where appropriate, in both quantitative and qualitative terms.

.2.2.2 Potential solutions for fulfilling the identified requirement should be explored to the extent possible (e.g. acquiring a given type of new capability, improving the existing capability, letting some other organization fulfill the requirement).

.2.2.3 The expected duration of the eventual project with an indication (class D estimate) of the final project cost and completion date should be calculated.

.2.2.4 The impact on departmental operations, should the requirement not be fulfilled, should be examined.

.2.2.5 The client department, lead authority, service departments and other entities perceived by the client to have an interest or future role in the fulfillment of the requirement should be identified.

.2.3 Submission to ministers

.2.3.1 The outcome of the identification phase, the client's statement of requirement, is to be communicated to ministers: *to alert them to the existence of a requirement, the solution to which would require a future allocation or reallocation of substantial resources (i.e. exceeding \$100,000,000) over a specific time period; and, to seek their endorsement to proceed with the examination of ways and means of fulfilling the identified requirement.* In view of the downstream policy/resources implications attached to the envisaged major Crown projects in a significant majority of cases, the statement of requirement would therefore most often be communicated to a Cabinet policy committee (e.g. Cabinet Committee on Economic and Regional Development). This should be done preferably via the department's Strategic Overview. In all other cases where, in regard to the envisaged MCP, there are no policy/resources implications or other matters falling within the

besoins/problèmes/possibilités. *Il faudrait donc tenir compte des aspects ci-dessous lorsqu'on établit un besoin pouvant amener un GPC.*

.2.2 Considérations

.2.2.1 Il faudrait identifier, évaluer et justifier clairement le besoin, le problème ou la possibilité en termes opérationnels ou de mission et non en termes de machines ou de logiciel. Cette tâche devrait être faite dans le contexte de la politique fédérale et des objectifs, des programmes et des activités ministériels et, comme il convient, son résultat devrait être exprimé de façon quantitative et qualitative.

.2.2.2 Dans la mesure du possible, il faudrait étudier les solutions qui permettraient de satisfaire au besoin que l'on a identifié (p. ex. acquérir un type donné de capacité nouvelle, améliorer la capacité existante, laisser à une autre organisation le soin d'y répondre).

.2.2.3 Il faudrait estimer la durée, le coût et la date de réalisation de l'éventuel projet en procédant à un calcul de type D.

.2.2.4 Il faudrait examiner quelles seraient les conséquences pour le ministère, si l'on ne répondait pas au besoin.

.2.2.5 Il faudrait également identifier le ministère client, l'autorité focale, les ministères de services et les autres entités qui, selon le client, auraient un intérêt ou joueraient un rôle dans la réalisation du projet.

.2.3 Présentation aux ministres

.2.3.1 La phase d'identification amène l'énoncé du besoin du client qui doit être communiqué aux ministres: *pour signaler aux ministres l'existence d'un besoin dont la solution pourrait nécessiter l'affectation ou la réaffectation d'importantes ressources (c.-à-d. dépassant \$100 000 000) pendant une période déterminée; et deuxièmement, pour obtenir leur autorisation d'examiner les voies et les moyens de répondre au besoin.* Étant donné les implications éventuelles de politiques/ressources rattachées dans une importante majorité des cas aux grands projets de la Couronne envisagés, l'énoncé du besoin serait donc le plus souvent communiqué à un comité des politiques du Cabinet (p. ex., le comité du Cabinet chargé du développement économique et régional). Ceci devrait se faire de préférence via la stratégie globale du ministère. Dans tous les autres cas où, en rapport avec le GPC envisagé, il n'y a pas d'implications de politiques/ressources ou autres sujets relevant des comités des politiques du Cabinet, l'énoncé du besoin serait ordinairement communiqué au Conseil du Trésor dans le Plan d'exploitation plurianuel.

Decision-making information

purview of Cabinet policy committees, the statement of requirement would usually be communicated to the Treasury Board via the Multi-Year Operational Plan.

.2.3.2 The statement of requirement (based on more detailed departmental source documentation) should be succinct and include: the identified requirement expressed in mission/operational terms (i.e., as opposed to hardware or software terms), with its justification; an outline of potential solutions to be assessed during the options analysis phase (see article .2.2.2); the estimated cost of an eventual project; the expected interdepartmental involvement; and, the consequences of not proceeding with the fulfillment of the requirement.

.2.3.3 The policy committee may endorse the intent to fulfill the requirement as part of the strategic overview approval, or reject it, or request that additional details be made available in a separate submission.

.3 Options/impact analysis

.3.1 General

The second phase in the MCP process, once the intent to fulfill the requirement has been endorsed by ministers, consists of the Options/Impact Analysis. A proper analysis is required of the basic options and suboptions potentially capable of fulfilling the requirement identified, in order to arrive at the best overall solution. This section does not prescribe a format for any given decision-making document. It does, however, outline the *basic considerations which are expected to be addressed in the options/impact analysis*. This work would be carried out by the Lead Authority in consultation with the planning committee (also referred to by some departments as the senior review board).

.3.2 Basic options

.3.2.1 Initially, consideration should be given to broad alternatives that might fulfill the basic need/problem/opportunity identified. Examples of some basic options include:

- replacing existing capability (e.g. ground radar) by means A (e.g. air-borne radar);
- replacing existing capability (e.g. a central warehouse) by means B (e.g. 3 decentralized warehouses);
- improving existing capability;
- relocating existing capability;

Renseignements de prise de décisions

.2.3.2 Fondé sur la documentation ministérielle plus détaillée, l'énoncé du besoin devrait être bref et comprendre une description du besoin en termes opérationnels et de mission (et non en termes de machines ou de logiciel), accompagné de sa justification, un aperçu des solutions qui seraient évaluées pendant l'analyse des options (voir l'article .2.2.2), une estimation du coût du projet éventuel, la participation attendue des ministères et les conséquences qui suivraient si l'on ne répondait pas au besoin.

.2.3.3 En même temps qu'il approuve la stratégie globale, le comité des politiques peut autoriser le ministère à répondre ou ne pas donner suite au besoin ou peut le prier de fournir des détails complémentaires dans une autre présentation.

.3 Analyse des options et des répercussions

.3.1 Généralités

La deuxième phase du processus de GPC, une fois que l'autorisation de répondre au besoin a été obtenue, est l'Analyse des options et des répercussions. Pour trouver la meilleure solution possible, on doit analyser correctement les options de base et les sous-options qui permettraient de satisfaire le besoin. Cette section n'impose pas de format pour les documents servant à la prise de décisions. Elle décrit par contre les *principaux aspects que l'on devrait étudier pendant l'analyse des options et des répercussions*, laquelle devrait être faite par l'autorité focale avec l'avis des membres du comité de planification (également désigné conseil supérieur d'examen par certains ministères).

.3.2 Options de base

.3.2.1 Il faudrait d'abord étudier les solutions générales qui permettraient de répondre au besoin/problem/possibilité identifié. Comme exemples de certaines options de base, on peut envisager:

- de remplacer la capacité existante (p. ex. radar terrestre) par le moyen A (p. ex. radar aéroporté),
- de remplacer la capacité existante (p. ex. entrepôt central) par le moyen B (p. ex. 3 entrepôts décentralisés),
- d'améliorer cette capacité existante,
- de transférer cette capacité existante,

- acquiring new capability of type 1 (e.g. air vehicle);
- acquiring new capability of type 2 (e.g. land vehicle);
- letting some other organization (or nation) do the job.

.3.2.2 The full spectrum of potential solutions should be considered and the viable basic options should be selected for examination. Factors used in assessing each option are expected to include:

- (a) satisfaction of requirement - i.e. the degree to which each option satisfies the stated requirement with the attendant advantages and disadvantages;
- (b) impact on resources - i.e. life cycle impact on human, financial and physical resources with the financial implications stated in constant and current dollars, as well as the impact on existing approved resource reference levels (affordability);
- (c) revenue - this would include potential downstream revenue upon completion of the project (e.g. income generated from operating a facility once it is commissioned), as well as any revenue generated throughout the life of the project (e.g. disposal of obsolete equipment);
- (d) support of national objectives - at least in terms of estimated: Canadian content (percentage of total project funds to be spent directly or indirectly in Canada), person-years of employment and, to the extent applicable and possible, industrial offsets (e.g. technology transfer, non-project contracts, investment);
- (e) nature and type of uncertainty - i.e. possible areas of concern that could have an adverse effect on the planned fulfillment of the requirement, and the degree of risk involved (see Chapter 140);

Other factors could include:

- sharing of resources with departments, provinces, private sector and/or other countries,
- currency exchange,
- management and service fees,
- cost of supporting national objectives (e.g. expected premium for acquiring the eventual product from a given contractor or in a particular geographic area, potential incremental contractor cost for managing the anticipated

- d'acquérir une nouvelle capacité de type 1 (p. ex. véhicule aérien),
- d'acquérir une nouvelle capacité de type 2 (p. ex. véhicule terrestre),
- de laisser une autre organisation ou une autre nation faire le travail.

.3.2.2 Il faudrait considérer toute la gamme des solutions possibles et choisir les options de base viables pour un examen plus approfondi. Ceci devrait être accompli en tenant compte des facteurs suivants:

- a) la satisfaction du besoin - le degré selon lequel l'option permettrait de répondre au besoin, avec les avantages et les inconvénients qu'elle présente;
- b) l'impact sur les ressources - l'effet sur les ressources humaines, financières et matérielles durant le cycle chronologique, ses répercussions financières étant exprimées en dollars constants et courants, ainsi que son effet sur les niveaux de référence actuels approuvés (moyens suffisants);
- c) les revenus - les revenus possibles en aval de l'achèvement du projet (p.ex. revenus découlant de l'opération d'une installation une fois mise en service), ainsi que tous ceux générés pendant la vie du projet (p.ex. aliénation d'équipement désuet);
- d) le soutien d'objectifs nationaux - du moins en ce qui concerne: le contenu canadien prévu, c.-à-d. le pourcentage des dépenses totales du projet qui seront faites directement ou indirectement au Canada; les années-personnes consacrées au projet; et, dans la mesure du possible, les compensations industrielles, notamment la diffusion de la technologie, les marchés qui ne résultent pas du projet, et l'investissement;
- e) la nature et le type d'incertitude - à savoir les facteurs qui pourraient compromettre la réalisation du projet et le degré de risque qui entre en jeu (voir le chapitre 140).

On pourrait également tenir compte:

- du partage des ressources avec les ministères, les provinces, le secteur privé et d'autres pays,
- du change des devises,
- des honoraires de gestion et des frais de service,
- du coût de soutien des objectifs nationaux (p.ex. prime anticipée pour l'acquisition d'un produit d'un entrepreneur donné ou dans une région géographique particulière, coût additionnel de l'entrepreneur pour gérer les dispositions contractuelles relative-

- socio-economic benefits contractual provisions),
- sales tax,
- effect on environment,
- modes of operation, e.g. ownership (acquire by purchase), charter or lease, multi-tasking,
- energy conservation,
- effect on existing and proposed projects.

.3.2.3 In order to provide ministers with the most complete decision-making information possible, *an assessment should also be made of the consequences of maintaining the status quo and of eliminating the requirement.*

.3.3 The preferred basic option

Selection of the preferred basic option should be justified in terms of the advantages and disadvantages as compared to the other basic options based on the factors detailed in article .3.2.2.

.3.4 Suboptions of the preferred basic option

.3.4.1 Once the preferred basic option has been established, it is to be examined from the standpoint of possible suboptions. Examples of suboptions are:

- hovercraft/helicopter/fixed wing (if the preferred basic option is an air vehicle);
- bridge/tunnel/causeway (if the preferred basic option is a direct physical link between two points).

.3.4.2 The full spectrum of potential suboptions should be considered and the viable suboptions should be selected for appropriate examination. The factors expected to be used in assessing each suboption are in article .3.2.2.

.3.5 Preferred suboption

The selection of the preferred suboption should be justified in terms of its advantages and disadvantages over the others based on the factors detailed in article .3.2.2. The preferred suboption must not point to or identify a given model, make or design, in order not to pre-empt the results of a duly conducted tendering exercise subsequent to the Project Brief submission to Treasury Board.

- ment aux retombées socio-économiques anticipées),
- de la taxe de vente,
- de l'effet de l'option sur l'environnement,
- des modes d'exploitation du projet, p. ex. propriété acquise par achat, nolisement ou location, affectation multiple,
- de l'économie d'énergie,
- de l'effet de l'option sur les projets en cours ou envisagés.

.3.2.3 Afin de fournir aux ministres les renseignements de prise de décisions les plus complets, *il faudrait aussi évaluer les conséquences du maintien du statu quo et de la suppression du besoin.*

.3.3 Option de base préférée

En s'appuyant sur les facteurs énumérés à l'article .3.2.2, il faudrait comparer les avantages et les inconvénients de toutes les options de base afin de choisir l'option préférée.

.3.4 Sous-options de l'option de base préférée

.3.4.1 Lorsque l'on a déterminé l'option de base préférée, il faut examiner ses sous-options et se demander par exemple s'il vaut mieux:

- utiliser un aéroglisseur, un hélicoptère ou un appareil à ailes fixes, s'il s'agit de transport aérien, ou
- construire un pont, un tunnel ou une digue pour relier directement deux points entre eux.

.3.4.2 Il faudrait considérer toute la gamme des sous-options possibles et choisir les sous-options viables pour un examen plus approfondi. Ceci devrait se faire en tenant compte des facteurs énumérés à l'article .3.2.2.

.3.5 Sous-option préférée

En s'appuyant sur les facteurs énumérés à l'article .3.2.2, il faut comparer les avantages et les inconvénients de toutes les sous-options afin de choisir celle qui semble préférable. La sous-option préférée ne doit pas viser ou identifier un modèle, une marque ou une création donnée afin de ne pas fausser les résultats de processus d'adjudication des contrats.

.3.6 Présentation aux ministres

.3.6.1 Les résultats de l'analyse des options sera présentés aux ministres par l'autorité focale afin *d'autoriser la mise en oeuvre d'une option(sous-option) particulière.* En raison des implications de politiques/ressources inhérentes aux propositions d'investissement de GPC dans une importante majorité des cas, les renseignements

.3.6 Submission to ministers

.3.6.1 The results of the options analysis are to be submitted to ministers by the Lead Authority *for approval of a specific option(suboption)*. In view of the policy/resources implications inherent to MCP investment proposals in a significant majority of cases, the options analysis information would therefore most often be submitted to a Cabinet policy committee. This is to be done by means of a Discussion Paper and Memorandum to Cabinet prepared according to the requirements specified in the Privy Council Office document entitled "Cabinet Paper System". In this context, reference to and justification for the preferred option(suboption) and the recommended course of action would only be included in the Memorandum to Cabinet. The other items of the analysis (e.g. assessment factors, options, suboptions) would be addressed in the Discussion Paper. In all other cases without policy/resources implications or other matters falling within the purview of Cabinet policy committees, the options analysis information would usually be submitted to the Treasury Board under cover of a Treasury Board submission.

.3.6.2 The objectives to be achieved in the implementation of the preferred option(suboption) should be clearly covered as follows:

- (a) Time objective - including any specific target dates to be met regarding the conduct of the ensuing project and, when applicable, specifying the impact that any delay would have on departmental operations;
- (b) Cost objective - expressing the total estimated project cost in both constant and current dollars and indicating its accuracy (normally class C - Chapter 140);
- (c) Performance objective - clearly describing the expected characteristics and quantity of the product resulting from the project; as applicable, the quality aspects should also be included, defining for instance the nature of the "Federal Image" which the project should reflect (e.g. austerity, innovation, stability);
- (d) Socio-economic objective - identifying the socio-economic benefits in measurable terms under the headings of (article .3.2.2): Canadian content, employment, industrial offsets (as applicable), and others (as required); as well as any environmental dimensions of the project.

émanant de l'analyse des options seraient donc les plus souvent présentés à un comité des politiques du Cabinet. Ces renseignements sont fournis au Cabinet dans un document de travail et un mémoire rédigés selon les exigences du Bureau du Conseil privé qui figurent dans le document intitulé «Système de dossiers du Cabinet». Dans ce contexte, la mention et la justification de l'option(sous-option) préférée et la ligne de conduite recommandée seraient indiquées uniquement dans le mémoire au Cabinet tandis que les autres aspects de l'analyse (p. ex. les facteurs d'évaluation, les options, les sous-options) seraient traités dans le document de travail. Dans tous les autres cas où il n'y a pas d'implications de politiques/ressources ou autres sujets relevant des comités des politiques du Cabinet, les renseignements émanant de l'analyse des options seraient ordinairement présentés au Conseil du Trésor sous le couvert d'une présentation du Conseil du Trésor.

.3.6.2 Voici les objectifs à atteindre par la mise en oeuvre de la sous-option préférée:

- a) Objectif temps - Indiquer toutes les dates-clés du projet pouvant y résulter et, le cas échéant, préciser l'effet que tout retard pourrait avoir sur les opérations du ministère;
- b) Objectif coût - Indiquer le coût total prévu du projet en dollars constants et courants et préciser son degré d'exactitude, (normalement de type C dont il est question au chapitre 140);
- c) Objectif performance - Décrire avec précision les caractéristiques que doit revêtir l'extrant et stipuler la quantité attendue; et préciser, selon le cas, les normes qualitatives à appliquer en indiquant par exemple les caractéristiques de «l'image fédérale» (simplicité, innovation, stabilité);
- d) Objectif socio-économique - Préciser les retombées socio-économiques quantifiables (article .3.2.2) attendues du projet: contenu canadien, emploi, compensations industrielles (selon le cas), et d'autres aspects; ainsi que toute dimension relative à l'environnement.

Tous les problèmes contractuels d'ordre politique ayant un impact sur l'ensemble du gouvernement devraient être traités, selon le cas, accompagnés de la méthode proposée pour les régler. Après avoir analysé tous les risques connus du projet envisagé, on devrait indiquer si l'on estime que le projet sera terminé à temps, en fonction des paramètres établis et du budget approuvé (voir le chapitre 140). En outre, dans l'évaluation des options, le ministère devrait indiquer s'il estime avoir les moyens de réaliser le projet, compte tenu de ses autres priorités et des dépenses qui ont été autorisées.

Any expected contractual issues of a government-wide policy nature should be addressed, as applicable, together with a proposed method for handling such issues. Based on an analysis of all known risks associated with the proposed project, the degree of certainty of completing the project on time and within scope and budget should also be stated (see Chapter 140). In addition, a departmental assessment should be included of the affordability of the project in relation to relative priorities and expenditure limits of the department.

.4 Project definition

.4.1 General

Once a given option(suboption) has been selected by ministers, the next most important phase is Project Definition. *Project Definition encompasses translating the selected option into a project in terms of its objectives, constituting work packages, schedule, budget, organization and controls.* These activities would be carried out by the Lead Authority in consultation with the members of the planning committee (also referred to by some departments as senior review board). *The attendant considerations to be addressed in defining a project are included in succeeding paragraphs.*

.4.2 Objectives of the project

.4.2.1 Time objective This is the project completion date (i.e. following the commissioning stage).

.4.2.2 Cost objective This is the total cost of a project and it includes the expenditures in constant and current dollars for all aspects of the project such as the design (concept, preliminary and detail), contracting, production or construction, and commissioning of the end product of the project. (In the case of a proposed lease-type arrangement, this would be in terms of present value.) The cost also includes (in constant and current dollars) such items as sales tax, management fees, contingency, socio-economic benefit premiums, service fees, currency exchange, site acquisition, salaries of full-time project participants, and supplies.

.4.2.3 Performance objective The characteristics (technical and operational) and quantity of the end product of the project, as well as any aspects of the "Federal Image" which the project should reflect, e.g. austerity (economy), innovation (leadership), stability (permanence).

.4 Définition du projet

.4.1 Généralités

Une fois que les ministres ont choisi une option(sous-option), on passe à la Définition du projet. Au cours de cette importante phase, *on organise le projet, on établit ses objectifs, son calendrier, son budget et ses contrôles et on fractionne le travail qui en résultera.* Ces activités incombent à l'autorité focale qui agit de concert avec les membres du comité de planification (également désigné conseil supérieur d'examen par certains ministères). *Les aspects à considérer pendant la définition du projet sont présentés dans les paragraphes suivants.*

.4.2 Objectifs du projet

.4.2.1 Objectif temps Préciser la date d'achèvement du projet (c.-à-d. suivant l'étape de mise en service).

.4.2.2 Objectif coût Préciser le coût total du projet en dollars constants et courants pour tous les aspects qu'il comporte, tels que la conception (générale, préliminaire et détaillée), l'adjudication des marchés, la production ou construction, et pour la mise en service de ses extrants. (Si l'on a conclu un accord du type location, on indique la valeur actualisée du projet.) Dans l'énoncé, on précise aussi le montant en dollars constants et courants de choses telles que la taxe de vente, les honoraires de gestion, les frais de service, la réserve pour éventualités, les primes associées aux bénéfices socio-économiques, le change des devises, le prix d'achat des terrains, les traitements des participants à plein temps au projet et les fournitures.

.4.2.3 Objectif performance Préciser les caractéristiques techniques et opérationnelles et la quantité attendue des extrants du projet, ainsi que les caractéristiques de «l'image fédérale»: simplicité (économie), innovation (direction), stabilité (permanence).

.4.2.4 Objectif socio-économique Préciser au moins: le contenu canadien que devrait avoir le projet (pourcentage des dépenses totales du projet qui seront faites

.4.2.4 Socio-economic objective At least in terms of estimated: Canadian content (percentage of total project funds to be spent directly or indirectly in Canada), person-years of employment, and when applicable, dollar value of industrial offsets (e.g. technology transfer, non-project contracts, investment); and any environmental dimensions.

.4.2.5 Sensitivity analysis Analysing the extent to which non-achievement or changes in one of the objectives would affect others, or the effect on project objectives of changing certain parameters. The sophistication of this type of analysis should be commensurate with the nature and magnitude of the project.

.4.2.6 Revenue Source(s) of any revenue to be generated during the project, e.g. disposal of existing capability.

.4.3 Implementation approach

Establishing the basic units of work, their sequence of execution and the manner in which it is expected that these will be carried out. This exercise covers the many activities comprising the project up to and including commissioning. This can normally best be accomplished through the use of a work breakdown approach which provides a vital framework for coupling program performance factors with time and cost factors (see Chapter 145).

.4.4 Scheduling

In accordance with the sequence of events established through article .4.3, identifying the time of occurrence of the events and significant activities which need to be completed up to and including commissioning of the project's end product.

.4.5 Budgeting

Establishing the budget and cash flow details in constant and current year dollars. Identifying such items as associated costs, sunk costs, contingency allowance, rates of inflation, and currency exchange rates.

.4.6 Risk assessment

Conducting an analysis of all known risks associated with the project and their potential impact on the success of the project. Such risks could be political (e.g. unstable government in the country of implementation), technical (e.g. new

directement et indirectement au Canada), les années-personnes consacrées au projet et, selon le cas, la valeur en dollars des compensations industrielles (p. ex. la diffusion de la technologie, des marchés qui ne résultent pas du projet, et de l'investissement); préciser aussi toute dimension relative à l'environnement.

.4.2.5 Analyse de sensibilité Cette analyse permet d'estimer l'effet de la non-réalisation ou de la modification de l'un des objectifs du projet sur ses autres objectifs et de prévoir ce qui adviendrait de ces derniers, si l'on modifiait certains paramètres. Le degré de raffinement de cette analyse devrait être en rapport avec la nature et l'étendue du projet.

.4.2.6 Revenus Préciser la source de tout revenu qui sera généré pendant la vie du projet, p. ex. lors de l'aliénation de la capacité existante.

.4.3 Méthode de mise en oeuvre

Ceci comprend le fractionnement du travail en unités d'exécution, ainsi que l'ordre et la méthode d'exécution des travaux. Cet exercice couvre les nombreuses activités du projet, y compris la mise en service de ses extrants. Il est plus facile d'accomplir cette tâche si l'on fractionne le travail, ce qui permet d'établir un rapport entre les facteurs qui entrent en jeu dans la performance et ceux qui se rattachent au temps et au coût (voir le chapitre 145).

.4.4 Établissement du calendrier

Le calendrier, qui est établi selon l'ordre d'exécution des activités mentionnées à l'article .4.3, précise la période pendant laquelle on exécute les principales activités, y compris la mise en service des extrants du projet.

.4.5 Établissement du budget

On prévoit le budget et les mouvements de trésorerie du projet en dollars constants et courants ainsi que ses coûts connexes et ses coûts irrécupérables, les taux d'inflation et de change des devises, et on établit une allocation pour éventualités.

.4.6 Évaluation des risques

On analyse tous les risques connus que comporte le projet pour déterminer s'ils peuvent compromettre sa réussite. Ces risques peuvent être politiques (p. ex. instabilité du gouvernement dans le pays de mise en oeuvre), techniques (p. ex. nouvelle conception en jeu), physique (p. ex. instabilité sismique) ou financiers (p. ex. capacité d'un participant à payer sa part du projet). Ces risques ne comprennent pas tous les risques possibles.

designs involved), physical (e.g. seismic instability), or financial (e.g. ability of a contributor to pay expected share). These areas of risks are not meant to be all-inclusive.

.4.7 Organization

.4.7.1 Defining the role and degree of involvement of each federal and non-federal entity to be involved with the project (including related activities following its completion such as the follow-up of any post-project socio-economic benefits) and establishing clearly their responsibilities for particular events and activities in support of any of the project objectives. This is to be done in the context of the MCP two-tier organization structure (see Appendix B), which consists of the implementation committee (also referred to by some departments as senior review board) and its project team.

.4.7.2 In order to be able to solve effectively and efficiently intra-departmental problems referred to them by the project team, it is necessary that the chairperson and members of the committee have the appropriate delegated decision-making authority and that they be at a level commensurate with the size, complexity and sensitivity of the proposed project.

.4.7.3 *Person-year (p-y) requirement* Identifying the total p-y requirement for the project (including those of participating departments), the proposed source of these resources, and the degree, type and term of involvement.

4.8 Control

4.8.1 Establishing the provisions necessary for the effective control of the project.

- (a) Central (Treasury Board)
 - requirement for semi-annual progress reports as per Chapter 143;
- (b) Departmental
 - type of system to be used internally by the department and the dedicated project management organization (implementation committee and its project team);
- (c) Contractor
 - establishing what will be asked of the contractor(s) in terms of control mechanisms.

.4.8.2 Examining any specific management difficulties and special measures to be taken to ensure effective cost control; and, establishing the

.4.7 Organisation

.4.7.1 On définit le rôle et le degré de participation de chaque entité fédérale ou autre qui travaille au projet (incluant les activités connexes après son achèvement telles que la surveillance des retombées socio-économiques suite au projet) et on précise ses responsabilités à l'égard des activités menées à l'appui des objectifs fixés. On tient compte à ce stade des deux paliers hiérarchiques des GPC (voir l'appendice B), le comité de mise en oeuvre (également désigné conseil supérieur d'examen par certains ministères) et l'équipe du projet.

.4.7.2 Pour répondre avec efficacité et efficience aux problèmes ministériels internes qui leur sont présentés par l'équipe de projet, le(la) président(e) et les membres du comité doivent avoir reçu le pouvoir de prise de décisions nécessaire et se trouver au niveau qui convient à la taille, à la complexité et au caractère délicat du projet envisagé.

.4.7.3 *Années-personnes requises* On déterminera le nombre total d'années-personnes nécessaires à la réalisation du projet (y compris celles des ministères participants), l'origine prévue de ces ressources, et le degré, le type et les conditions de participation au projet.

.4.8 Contrôle

.4.8.1 On établit les conditions nécessaires afin de bien contrôler le projet.

- a) Organisme central (Conseil du Trésor)
 - l'obligation de lui présenter les rapports d'avancement semestriels mentionnés dans le chapitre 143;
- b) Ministère
 - définition du type de système interne qui sera utilisé par chaque ministère et par l'organisation qui gère le projet (le comité de mise en oeuvre et son équipe de projet);
- c) Entrepreneur
 - détermination de ce que l'on exigera de chaque entrepreneur du point de vue des mécanismes de contrôle.

.4.8.2 Examiner toutes les difficultés particulières à la gestion et les mesures spéciales à prendre pour bien contrôler les coûts du projet; et, estimer la date à laquelle le rapport d'achèvement du projet sera présenté au Conseil du Trésor.

.4.9 Présentation aux ministres

.4.9.1 Les résultats obtenus pendant la définition du projet sont alors insérés dans l'énoncé de projet qui est joint à la présentation dans laquelle on demande au

estimated date at which it is expected that the Project Completion Report will be submitted to Treasury Board.

.4.9 Submission to ministers

.4.9.1 The results of the Project Definition phase are then incorporated in a Project Brief which is submitted to Treasury Board under cover of a Treasury Board submission, *seeking preliminary or effective project approval*, as the case may be (Appendix A; Appendix C, Part B, Note 2). In essence, the Project Brief provides the pertinent project management information in support of the proposals contained in the covering submission. It is meant to be complete, but succinct. After its consideration by Treasury Board and approval of the proposal(s) contained in the covering Treasury Board submission, the Project Brief governs the execution of the MCP and constitutes the formal interorganizational project agreement to be adhered to by all project participants.

.4.9.2 The required table of contents for the Project Brief, explanatory notes, and examples of the covering Treasury Board submission are included in Appendix C. This is included to assist departments in providing to ministers complete project information for effective decision-making, to expedite the processing of such documents by the Treasury Board Secretariat, and to facilitate decision-making by the Treasury Board.

.5 Project evaluation

.5.1 General

The last step in the implementation phase is the evaluation of the project by the Lead Authority in consultation with the members of the implementation committee.

.5.2 Assessment factors

.5.2.1 In the context of the objectives as listed in the Project Brief, *the factors to be considered in the evaluation of the project should include:*

- the attainment of the project objectives;
- the effectiveness of the implementation approach;
- the effectiveness of the organization set up for the project;
- the effectiveness of the controls; and,
- the adherence to policies, standards, guidelines and specifications.

.5.2.2 Attainment of objectives

Conseil du Trésor de donner, selon le cas, son *approbation préliminaire ou effective au projet* (Appendice A; Appendice C, Partie B, Note 2). Cet énoncé de projet fournit essentiellement l'information pertinente à la gestion du projet et complète les propositions contenues dans la présentation qu'il accompagne; il doit être complet mais bref. Après examen de l'énoncé de projet par le Conseil du Trésor et approbation des propositions contenues dans la présentation en question, l'énoncé de projet devient le document officiel qui régit l'exécution du GPC et l'accord interorganisationnel formel que tous les participants au projet doivent respecter.

.4.9.2 La table des matières de l'énoncé de projet, des notes explicatives et des exemples de présentations au Conseil du Trésor figurent dans l'appendice C. Cette documentation a pour but d'aider les ministères à fournir aux ministres des renseignements complets sur les projets pour leur permettre de prendre de bonnes décisions de gestion, d'accélérer le traitement de ces documents par le Secrétariat du Conseil du Trésor et de faciliter la prise de décisions au Conseil du Trésor.

.5 Évaluation du projet

.5.1 Généralités

L'évaluation du projet par l'autorité focale appuyée par les membres du comité de mise en oeuvre constitue l'étape finale de la mise en oeuvre du projet.

.5.2 Facteurs d'évaluation

.5.2.1 Conformément aux objectifs qui figurent dans l'énoncé de projet, *il faut considérer au moins les facteurs suivants lorsque l'on évalue un projet:*

- réalisation des objectifs fixés;
- efficacité de la méthode de mise en oeuvre;
- efficacité de l'organisation du projet;
- efficacité des contrôles; et
- observation des politiques, des normes, des lignes directrices et des devis.

.5.2.2 Réalisation des objectifs

a) Objectif temps

(a) Time objective

- a comparison of original completion date considered by TB through the Project Brief submission (i.e. the completion date contained in the effective project approval) with actual date;
- a review of milestone control, contract progress, and any schedule changes.

(b) Cost objective

- a comparison of original total cost considered by TB through the Project Brief submission (i.e. the total project cost resulting from the effective project approval and any preliminary approval - class B development cost) with actual cost;
- a comparison of actual and predicted cash flow;
- an examination of the validity of the original contingency fund, and inflation and currency exchange rates;
- an examination of sensitivity and risk analyses effectiveness.

(c) Performance objective

- a comparison of what was produced against the initial statement at the time of the effective project approval, and quality of workmanship and design;
- an examination of whether or not the operational/ technical characteristics meet the requirement (the degree to which the end product meets user needs);
- the adequacy of training, initial provisioning, documents and manuals, engineering changes, warranty and field service, disposition of replaced equipment, etc.;
- the degree to which the aspects of "Federal Image" have been met;

(d) Socio-economic objective

- the degree to which socio-economic benefits have been and are expected (following completion of the project) to be achieved, including where applicable environmental fit and community acceptance.

- comparaison entre la date d'achèvement initiale fournie au CT dans l'énoncé de projet (c.-à-d. la date d'achèvement contenue dans l'approbation effective du projet) et la date réelle;
- examen du contrôle des événements clés, du rendement contractuel, et de tout changement au calendrier.

b) Objectif coût

- comparaison entre le coût original fourni au CT dans l'énoncé de projet (c.-à-d. le coût total du projet résultant de l'approbation effective et toute approbation préliminaire - coût de développement pour les prévisions de type B) et le coût réel;
- comparaison entre les sorties de caisse prévues et les sorties réelles;
- examen de la validité de l'allocation initiale pour éventualités, des taux d'inflation et du change des devises;
- examen de l'efficacité de l'analyse de sensibilité et de l'analyse des risques.

c) Objectif performance

- comparaison entre ce qui a été produit et ce qui était prévu au moment de l'approbation effective, et qualité de la conception et de l'exécution;
- examen des caractéristiques opérationnelles et techniques pour déterminer si elles sont conformes au besoin (le degré selon lequel l'exécutant répond aux besoins du client);
- examen de la pertinence de la formation, de la mise de fonds initiale, des documents et des manuels, des changements techniques, de la garantie et du service régional, des mesures prévues pour le remplacement de l'équipement, etc.
- degré selon lequel on a tenu compte des caractéristiques de l'image fédérale;

d) Objectif socio-économique

- degré selon lequel les retombées socio-économiques ont été et devraient être obtenues (suite à l'achèvement du projet), en tenant compte, selon le cas, de l'adaptation du projet à l'environnement et de son acceptabilité par la collectivité.

.5.2.3 Effectiveness of the implementation approach For example, the breakdown and definition of the basic units of work, their sequence of execution, and the manner in which these were carried out; the tendering and contracting methodology including financing/payment arrangements; the method and measures taken to ensure achievement of socio-economic benefits; quality assur-

.5.2.3 L'efficacité de la méthode de mise en oeuvre, p. ex. le fractionnement et la définition des unités de travail, l'ordre d'exécution des tâches et la manière dont elles ont été exécutées; la méthode d'appel d'offres et de passation des marchés, y compris les dispositions visant le financement et le paiement; la méthode utilisée et les mesures prises pour atteindre les objectifs socio-économiques; les dispositions en vue de l'assurance de

ance/inspection/testing arrangements; and design/engineering change procedures.

.5.2.4 Effectiveness of the organization For example, the timeliness of formation of project team; the involvement of all parties concerned; the adequacy of the degree of delegation of authority by departments to members; and whether the level of membership was sufficiently high.

.5.2.5 Effectiveness of the controls For example, control systems/methods used by the participating departments, the implementation committee and its project team; contractor(s) control mechanisms; and special control measures as applicable.

.5.2.6 Adherence to policies, standards, guidelines and specifications The degree to which these were complied with by all those involved with the project, including contractors.

.5.3 Deficiencies and problems

Examples of deficiencies and problems include: the time required to obtain approvals; unplanned work stoppages; personnel shortages; any outstanding items or activities not completed by project management personnel at time of project termination.

.5.4 Lessons learned

Lessons learned would cover, inter alia, situations that resulted in changes to departmental procedures that might have application to other departments and items which might affect the conduct of future projects.

.5.5 Submission to ministers

.5.5.1 The outcome of the project evaluation is the Project Completion Report. It is to be submitted to Treasury Board by the Lead Authority under cover of a Treasury Board submission. Its purpose is: *to convey precisely what was produced against the initial project objectives*, as stated in the Project Brief submission (or in the decision letter, when they have been modified by Ministers) at the time of effective project approval by Treasury Board; and, *to act as a management improvement vehicle for both central agencies and departments in the planning and implementation of future projects*.

.5.5.2 The table of contents is expected to include the following headings:

- (a) Background (The detailed chronological review of the significant events/

la qualité, des inspections et des essais; les procédures de modifications relatives à la conception/ingénierie.

.5.2.4 Efficacité de l'organisation, par ex., opportunité de la formation de l'équipe du projet, participation de toutes les parties concernées, pertinence du pouvoir délégué par les ministères aux membres, équipe suffisante.

.5.2.5 L'efficacité des contrôles, p. ex. les méthodes et les systèmes de contrôle employés par les ministères participants, le comité de mise en oeuvre et son équipe de projet, les mécanismes de contrôle des entrepreneurs et les mesures spéciales de contrôle, le cas échéant.

.5.2.6 Observation des politiques, des normes, des lignes directrices et des devis - le degré selon lequel ces exigences ont été observées par toutes les personnes qui participent au projet, notamment les entrepreneurs.

.5.3 Insuffisances et problèmes

Les insuffisances et problèmes pourrait inclure, selon le cas, le temps nécessaire pour obtenir les approbations, les arrêts de travail imprévus, manque de personnel, questions non réglées ou activités inachevées par le personnel de gestion du projet lorsque ce dernier prend fin.

.5.4 Leçons acquises

Les leçons acquises pourraient comporter, entre autres, les situations qui ont fait modifier les procédures ministérielles et qui pourraient se répercuter sur d'autres ministères, et les questions pouvant influencer sur la réalisation de projets à venir.

.5.5 Présentation aux ministres

.5.5.1 Les conclusions de l'évaluation du projet sont consignées dans le rapport d'achèvement de projet qui doit être soumis au Conseil du Trésor par l'autorité focale sous forme de présentation. Il a pour but, d'une part, *d'indiquer très précisément ce qui a été produit par rapport aux objectifs originaux*, tels que mentionnés dans l'énoncé de projet (ou dans la lettre de décision lorsqu'elle diffère de la présentation) au moment où le Conseil du Trésor a effectivement approuvé le projet et, d'autre part, *d'inciter les organismes centraux et les ministères à améliorer la planification et la mise en oeuvre des projets futurs*.

.5.5.2 La table des matières du rapport d'achèvement de projet devrait contenir les titres suivants:

- a) Historique (Les détails chronologiques relatifs aux décisions et faits importants se rappor-

Decision-making information

decisions related to the project should be included in an annex)

- (b) Attainment of the objectives (in the order of their originally stated priority)
- (c) Effectiveness of the implementation approach
- (d) Effectiveness of the organization
- (e) Effectiveness of the controls
- (f) Adherence to policies and standards
- (g) Deficiencies and problems
- (h) Lessons learned
- (i) Annexes
 - Detailed chronological review
 - Comments and views of the implementation committee
 - Additional annexes as required

An example of the covering Treasury Board submission is presented as Appendix D.

.6 Enquiries

For *policy interpretations and questions of a fundamental or complex nature*, contact the Management Systems Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

Other policy interpretations and questions relating to contract submissions should be directed to the appropriate group in the Implementation and Review Division of the same branch.

For *questions relating to program matters and project submissions*, contact the Treasury Board program analyst for your department.

For *questions on Cabinet policy committee related matters*, contact the staff of the appropriate committee secretariat.

Renseignements de prise de décisions

tant au projet devraient être énumérés dans une annexe)

- b) Réalisation des objectifs (dans l'ordre de priorité initial)
- c) Efficacité de la méthode de mise en oeuvre
- d) Efficacité de l'organisation
- e) Efficacité des contrôles
- f) Observation des politiques et normes
- g) Insuffisances et problèmes
- h) Leçons acquises
- i) Annexes
 - Détails chronologiques
 - Remarques et opinions du comité de mise en oeuvre
 - Annexes additionnelles, au besoin

L'appendice D présente un modèle de présentation d'accompagnement au Conseil du Trésor.

.6 Demandes de renseignements

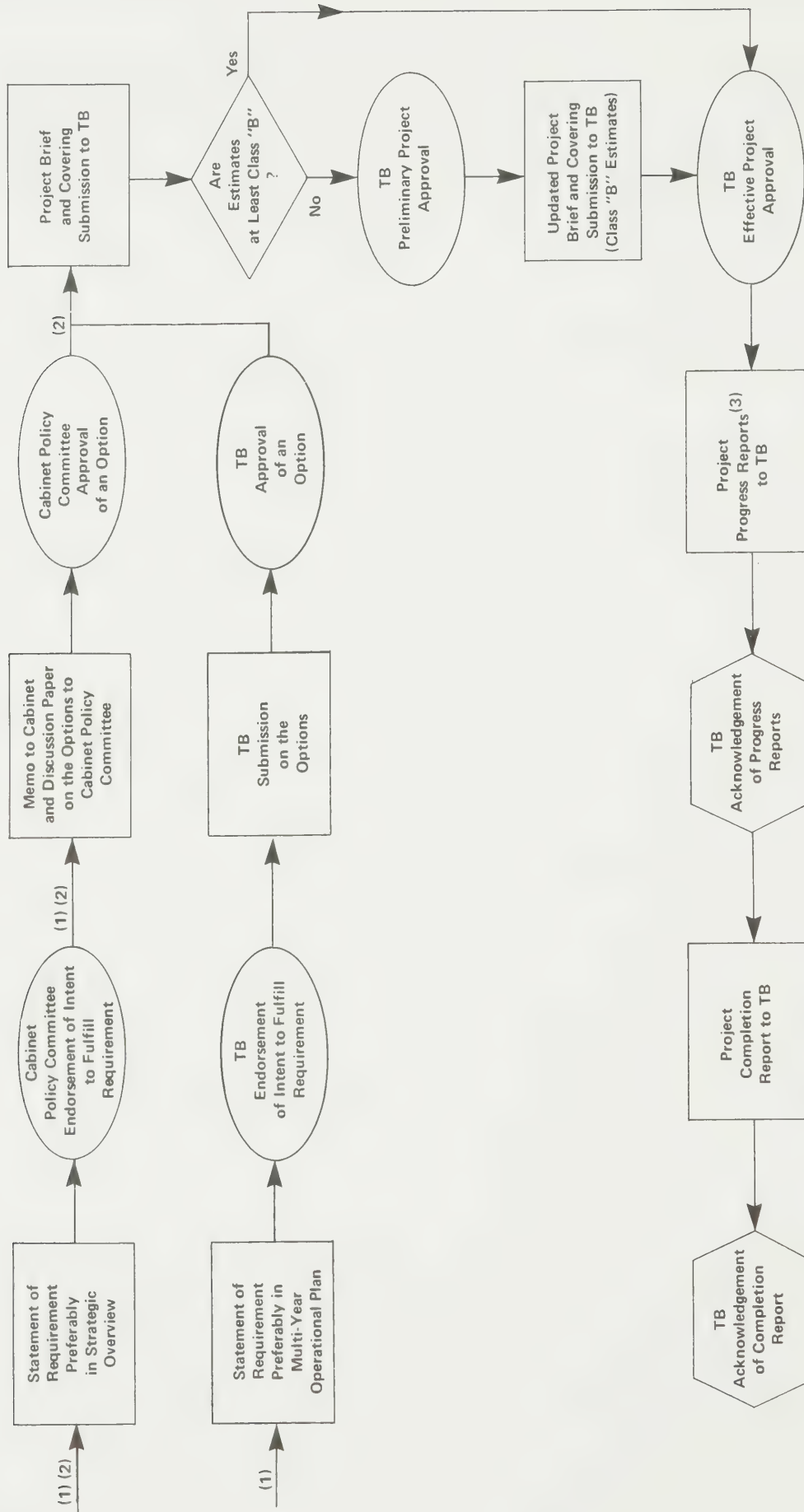
Pour les *interprétations de politique et toute question de nature fondamentale ou complexe*, les ministères concernés doivent s'adresser au Groupe des systèmes de gestion, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Pour les *autres interprétations de politique et les questions qui concernent la présentation des marchés*, veuillez communiquer avec le groupe compétent de la Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, de la même direction.

Pour toute *question traitant des programmes et de la présentation des projets*, veuillez vous adresser à l'analyste des programmes du Conseil du Trésor qui s'occupe de votre ministère.

Pour toute *question sur des sujets relevant d'un comité des politiques du Cabinet*, veuillez vous adresser au personnel du secrétariat du comité approprié.

MCP INFORMATION FLOW (IN BRIEF)

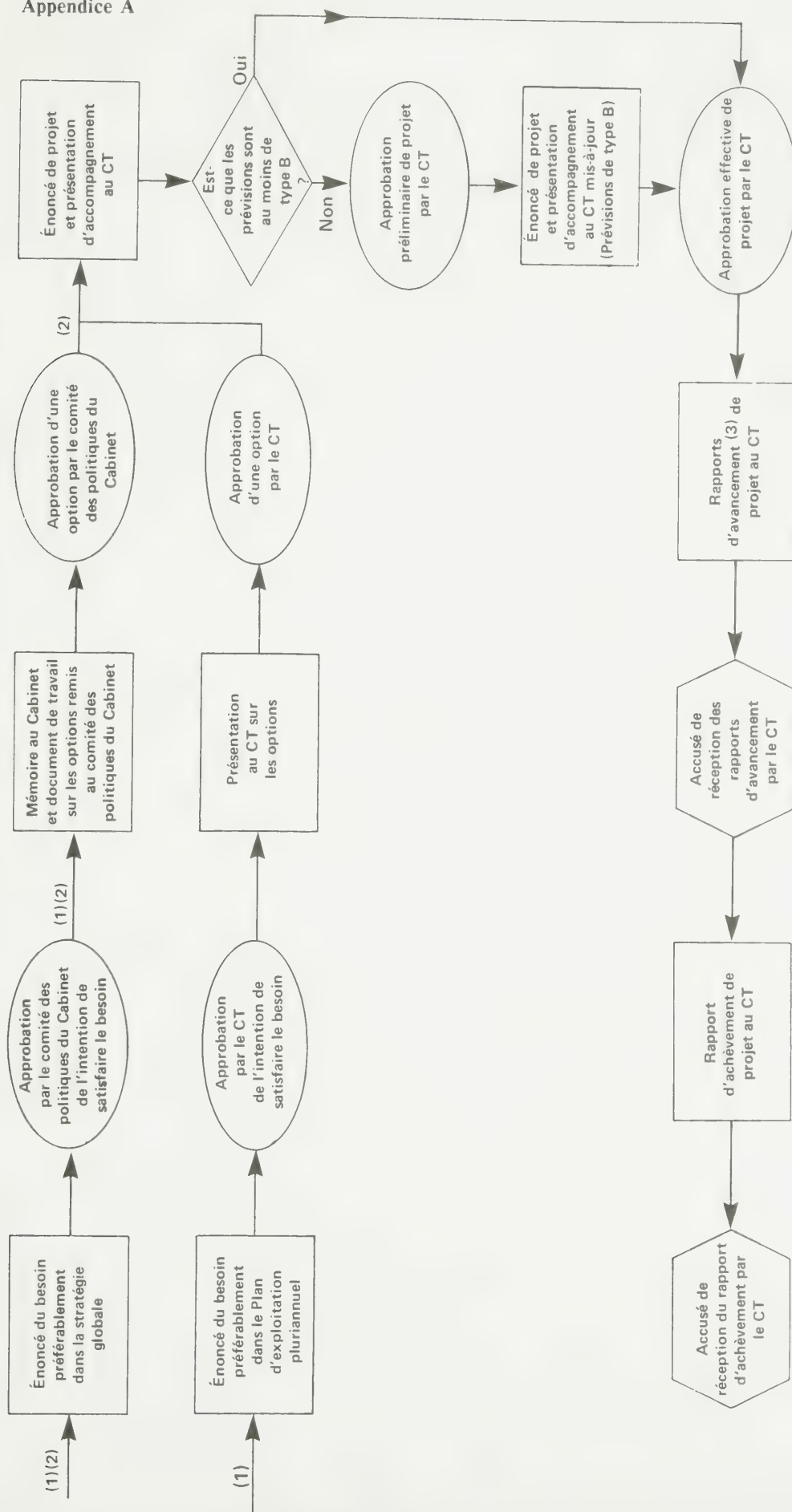


1. Articles 2.3.1 and 3.6.1.

2. It is assumed that any resources required for the identification, options analysis, pricing and availability, and project definition phases of the MCP process will be made available from within existing departmental reference levels.

3. Details are contained in Chapter 143.

Appendice A

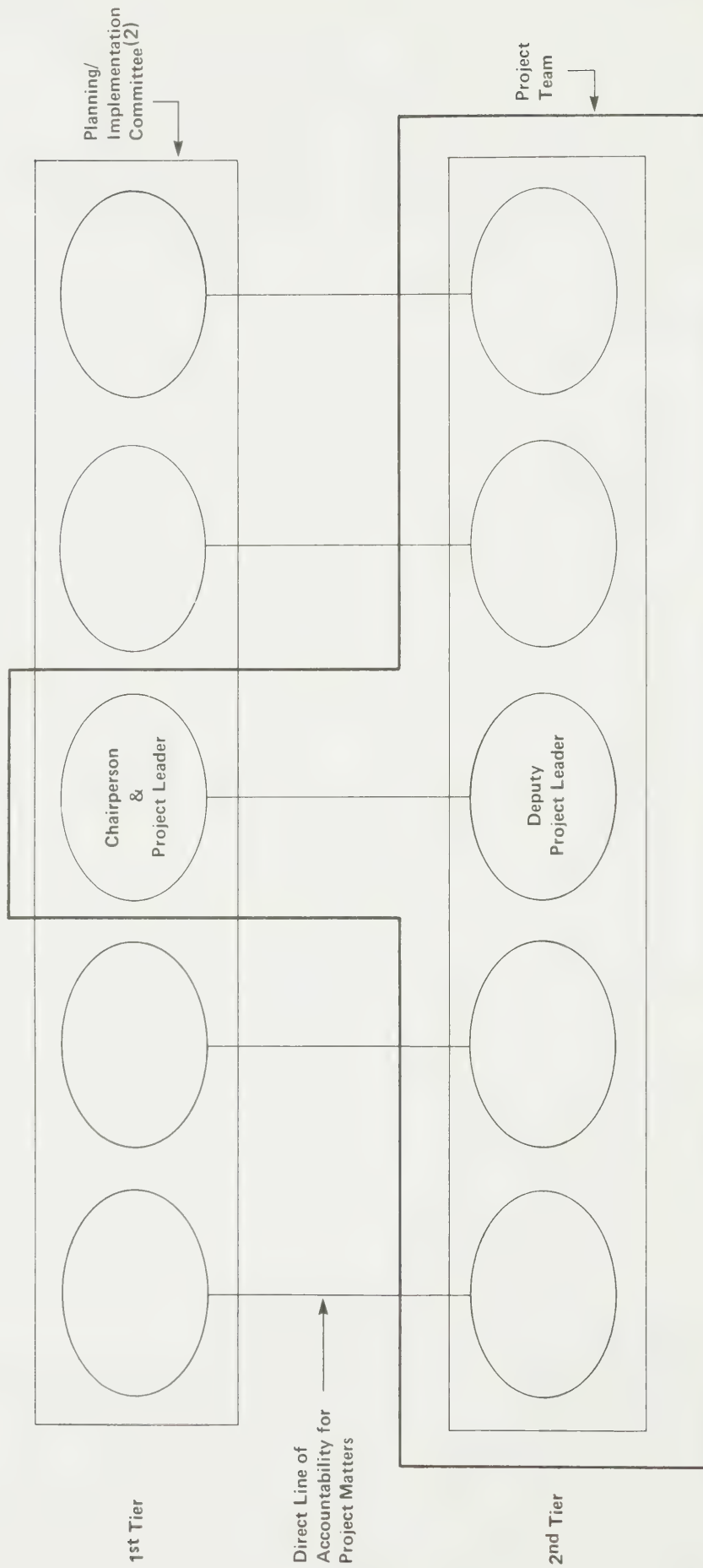


1. Articles 2.3.1 et 3.6.1.

2. On suppose que toute ressource nécessaire pour les phases d'identification, d'analyse des options, d'établissement des coûts et de la disponibilité, et de définition de projet sera disponible dans les niveaux de référence approuvés.

3. Les détails se trouvent dans le chapitre 143.

Planning/Implementation Committee — Standard Organization Chart⁽¹⁾

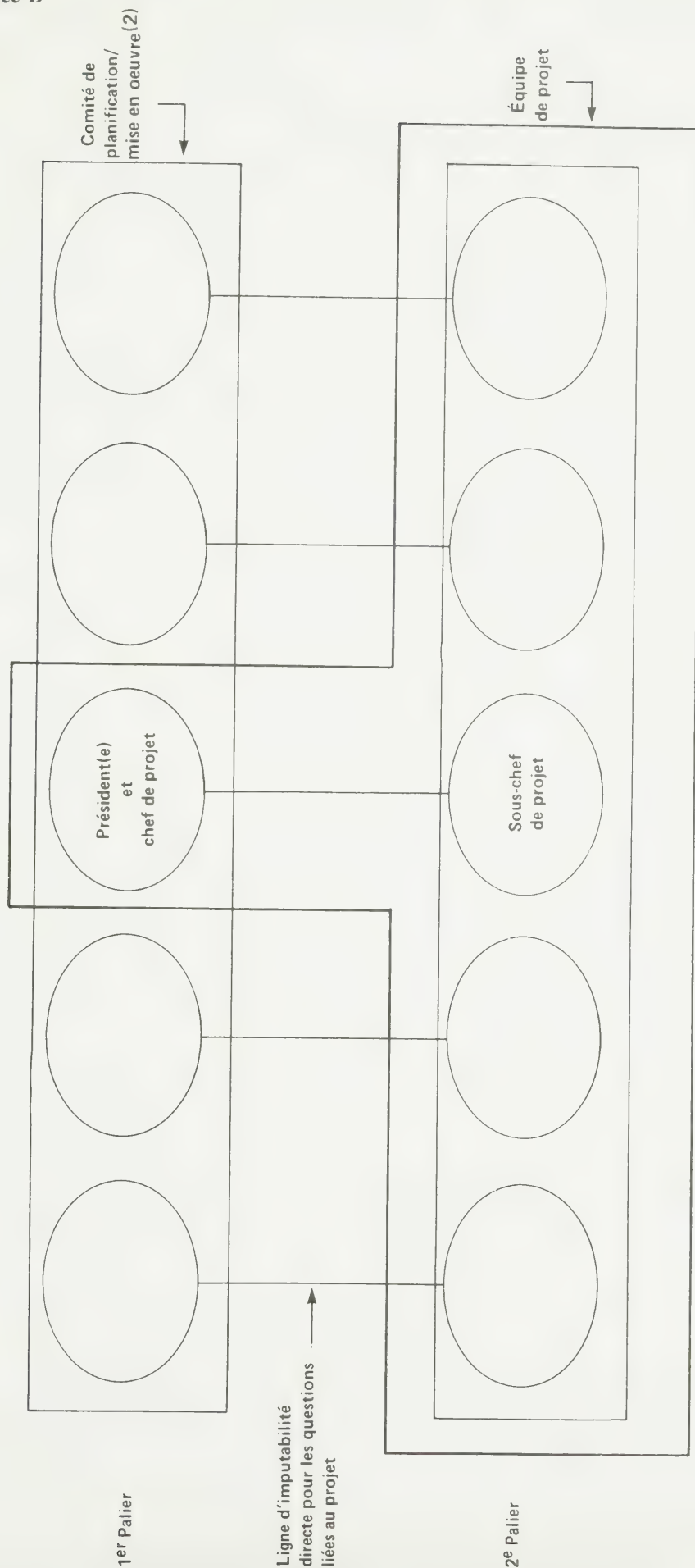


(1) For use in the Project Brief.

(2) Also referred to as Senior Review Board by some departments.

Appendice B

Comité de planification/mise en oeuvre — Organigramme normalisé ⁽¹⁾



(1) À être utilisé dans l'Énoncé de projet.

(2) Également désigné conseil supérieur d'examen par certains ministères.

**Table of contents
for
Project Brief⁽¹⁾**

Introduction (as required)

Background

Objectives

Time

. . . in perceived order or priority

Cost

Performance

Socio-economic

Certainty of achievement

Sensitivity

Revenue (when applicable)

Implementation approach

Scheduling and Budgeting

Scheduling

Budgeting

Risk assessment

Organization

Overview

Implementation committee

Project team

International involvement (when applicable)

Provincial involvement (when applicable)

Private sector involvement (when applicable)

Person-year requirement (when applicable)

Project termination arrangements

Control

Central

Departmental

Contractor

Special measures

Project evaluation

Appendices

A — Statement of requirement

B — Selected option

C — Comments and views of the planning committee

Additional appendices as required (e.g. Project management charter; Departmental memoranda of understanding)

(1) This Table of contents has been developed as a result of experience gained with the implementation of the MCP policy since its promulgation in 1978. Explanatory notes can be found in Part B of this appendix. Also refer to note (2) of Part B.

Explanatory Notes for the Project Brief⁽²⁾

For completeness and ease of reference, some of the material contained in section .4 of the chapter has been duplicated in this part of the Appendix C.

Introduction (as required)

Background

The intent of the Background section of the Project Brief is to provide a brief chronological review of the rationale, circumstances, and significant events leading to the request for project approval, e.g.:

- summary of the extent and nature of involvement and limit of responsibility of other government departments/agencies;
- indication of any preliminary funds allocated to the planning of the project;
- information on any Cabinet and/or Treasury Board prior decisions; and
- any requests for preliminary proposals to fulfill the identified requirement and evaluations of these proposals.

Objectives

Describe comprehensively, in the perceived order of priority, the objectives expected to be achieved through the execution of the project.

Time — Specify the project completion date (i.e. following the commissioning stage).

Cost — Specify the total cost of the project, which includes the expenditures (in constant and current dollars) for all aspects of the project such as the design (concept, preliminary and detail), contracting, production or construction, and commissioning of the end product of the project. (In the case of a proposed lease-type arrangement, this would be in terms of present value.) Where applicable, the cost also comprises (in constant and current dollars) such funds as those required for: sales tax, management fees, contingency, socio-economic benefit premiums, service fees (e.g. service charges from DSS and DPW), currency exchange, and site acquisition. Also describe any cost sharing arrangements with other departments, provinces, the private sector or other countries. Reference should be made to any related memorandum of understanding in support of such arrangements. The total cost of the project should be identified, including funds already approved. The cost of the project team should be clearly identified, e.g. salaries of full-time project participants, supplies, etc.

Performance — Specify the characteristics (technical and operational) and quantity of the project's end product, as well as any quality aspects such as the "Federal Image" it should reflect, e.g. austerity, innovation, stability.

Socio-economic — Describe the benefits expected to result during the project at least in terms of estimated: Canadian content (percentage of total project funds to be spent directly and indirectly in Canada), person-years of employment, dollar value of industrial offsets (e.g. technology transfer, non-project contracts, investment); and, any environmental dimensions. Similarly, when applicable, describe those benefits to accrue after the project is completed. Also ensure that all interested departments (e.g. DRIE, CEIC) are involved in the determination of the socio-economic benefits.

Certainty of achievement — State the degree of risk for each objective and the class of estimate (at least B when seeking effective project approval), based on the risk assessment (see article .4.6).

Sensitivity — Based on the analysis carried out (see article .4.2.5), state the extent to which non-achievement or changes in one of the objectives would affect others, and/or the effect on project objectives of changing certain parameters.

Revenue (when applicable) — Specify any revenue to be generated during the project (e.g. through the disposal of existing capability) and describe in brief the manner of the disposition as the case may be. Where prior TB authority is required to dispose of certain capabilities, the request for such authorization should be included in the proposal section of the submission covering the Project Brief.

Implementation approach

Describe the approach to be followed for carrying out the many activities comprising the project up to and including commissioning. This includes establishment of the basic units of work, their sequence of execution, and the manner in which it is expected that these will be carried out.

Scheduling and Budgeting

Scheduling — Using the sequence of events defined under Implementation approach, state the time of occurrence of the events and significant activities which need to be completed up to and including commissioning of the project's end product.

Budgeting — Describe the budget and cash flow in constant and current year dollars, clearly specifying and providing justification and source for the rate(s) of inflation and, when applicable, currency exchange. Also include such items as associated costs, sunk costs, and contingency allowance.

Risk assessment — Describe the results of the risk assessment carried out under article 4.6. State all known major risks and their potential impact on the reliability of the estimates specified under certainty of achievement in Objectives.

Organization

Overview — Identify each federal and non-federal organization involved in the project, describing clearly but succinctly their role (e.g. as lead authority, service agent, third party) and degree of participation.

Planning/Implementation committee — Describe clearly the role and terms of reference of the committee. Identify the membership of the committee by departmental function and state the role of the participants (e.g. chairperson/project leader, member, observer). Also identify by name the chairperson/project leader.

Project team — Identify the membership of the team by department, state the role of the participants (e.g. deputy project leader/project manager, procurement manager, construction manager, logistic manager), and describe clearly their responsibilities.

International involvement — Identify any involvement from entities outside of Canada and state their role (e.g. as overall lead authority, contributor of funds). Describe the organization established by those entities, including the relationships and accountability of the international component of the project vis-à-vis the federal component, as well as an appropriate organization chart.

Provincial involvement (when applicable) — As for above.

Private sector involvement (when applicable) — As for above.

Person-year requirement (when applicable) — Specify the total P-Y requirement for the project (including those of participating departments), the proposed source of these resources, and the degree, type and term of involvement.

Project termination arrangements — Outline project termination arrangements as defined and agreed among project participants. Include a list and, if available, tentative contents of the memoranda of understanding that it is anticipated may be required in order to transfer responsibility for items such as socio-economic benefits follow-up and for any outstanding items or activities that were originally scheduled for action during the project (i.e. Implementation phase). Review arrangements for relocation of remaining project team members.

Control

Central — State the date at which the first semi-annual progress report will be submitted to Treasury Board.

Departmental — Describe briefly the type of system to be used internally by the department and the dedicated project management organization (implementation committee and its project team).

Contractor – Describe briefly what will be asked of the contractor(s) in terms of control mechanisms.

Special measures – Describe briefly any specific management difficulties and special measures to ensure effective cost control.

Project evaluation – State the estimated date at which the Project Completion Report (see article .5.5) is expected to be submitted to Treasury Board.

Appendices

A Statement of requirement

Provide a comprehensive statement of the requirement in mission/operational terms. Specify how the requirement arose, e.g. from the normal planning process, changes in governmental, departmental or program policy, or from an emergency; and whether it is a new requirement, a replacement of, or a modification to, existing capability. Situate the requirement in the context of the appropriate function area(s) of government operations and objectives, and the specific program and activity of the department. As of the time of the Need/Problem/Opportunity Identification phase, include estimated project cost (class D); expected duration; expected interdepartmental involvement; consequence of not fulfilling the requirement.

B Selected option

Describe the option selected to fulfill the requirement and outline the alternatives considered, including the factors that led to the selection of the preferred option (suboption). Also describe the impact that the fulfillment of the requirement (through the proposed project's end product) was expected to have on departmental operations and on personnel, physical and financial resources throughout its life cycle.

C – Comments and views of the planning/implementation committee

State clearly the committee's views, comments, or suggestions on any aspects of the Project Brief, as well as on any activities leading to it.

(2) These explanatory notes, as well as the preceding table of contents, apply to the preparation of a Project Brief to be used for seeking effective project approval, i.e. when the estimates for the project are at least Class B (e.g. in the case of a product available commercially).

However, when it is not possible to develop acceptable estimates of the project cost before the end of the Project Definition phase (e.g., in the case of an eventual new product for which there is no design existing at that point in time), it will be necessary to submit a Project Brief and covering Treasury Board submission for preliminary project approval only. (Preliminary project approval provides authority to spend only those project funds that are necessary to develop estimates sufficiently precise (Class B) to allow ministers to give the effective project approval.) The Project Brief accompanying the Treasury Board submission seeking preliminary project approval should, where applicable and to the extent possible, cover each area subsequent to "Background" in two parts, i.e. one relating to the "overall project" and the other, to the class B development phase (e.g., under Objectives: Overall project objectives and Phase I Objectives, respectively).

When class B estimates have been developed, it will be necessary to submit an updated Project Brief and accompanying Treasury Board submission seeking effective project approval.

**Example⁽¹⁾
of a
Treasury Board Submission
for a
Preliminary Project Approval Request**

SUBJECT: Major Crown Project — Preliminary Approval

PROPOSAL ⁽²⁾: That the Treasury Board:

- (a) provide preliminary approval for the “Quantized Data Converters” major Crown project, based on the attached Project Brief;
- (b) authorize the expenditure of \$1.86M current dollars during 1982-83 and 1983-84, in order to arrive at class B estimates for the balance of the project by proceeding with: (i) the concept and preliminary design of the converter, and (ii) the definition of the production contract, which is to include firm and enforceable industrial benefit provisions;
- (c) provide authority for 2 term P-Ys for the project management office and one term P-Y for DSS for 1982-83 and 1983-84.

CHARGEABLE TO: DND Capital Vote 5.

PROJECT COST: Total project cost is estimated (Class C) at \$275M (current year \$).

REMARKS:

- 1. The attached Project Brief is submitted in accordance with Chapters 140 and 142 of the Administrative Policy Manual.
- 2. The Quantized Data Converters project has been approved by the Cabinet Committee on Foreign and Defence Policy on January 15, 1982.
- 3. Class B development costs will not be exceeded without prior Treasury Board approval.

Etc.

(1) This example applies equally to all major Crown projects.

(2) This proposal, as for the other items of this example, is not necessarily all-inclusive. It could cover other matters, such as the adjustment to existing resource reference levels in all departments involved.

Example⁽¹⁾
of a
Treasury Board Submission
for an
Effective Project Approval Request

SUBJECT: Major Crown Project — Effective Approval

PROPOSAL ⁽²⁾: That the Treasury Board:

- (a) provide effective approval for the "Quantized Data Converters" major Crown project, based on the attached updated⁽³⁾ Project Brief;
- (b) authorize the expenditure of \$299.7M current dollars (Class B estimates) for the purchase of 125 quantized data converters to be commissioned by December 1987 (the estimated socio-economic benefits comprise: Canadian content — 84%; Employment — 1,500 person-years; and Industrial Offsets — \$50M);
- (c) provide authority for 16 term P-Ys for the project management office and 5 term P-Ys for DSS.

CHARGEABLE TO: DND Capital Vote 5.

- REMARKS:
1. The attached Project Brief is submitted in accordance with Chapters 140 and 142 of the Administrative Policy Manual.
 2. The Quantized Data Converter project has been approved by the Cabinet Committee on Foreign and Defence Policy on January 15, 1982.
 - 3.⁽³⁾ TB Minute 789101, January 15, 1982, provided preliminary project approval and authority to spend \$1.86M and authorized 3 term P-Ys for 1982-83 and 1983-84, in order to obtain class B estimates for the remaining portion of the project (\$299.7M as covered by the present submission) for a total project cost of \$301.56M current dollars and 24 person-years.
 4. The expenditures authorized under the present submission are to be phased as follows:

	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	Total
Constant 82\$	23.9	86.9	95.5	21.7	.3	228.3
Current \$	26.6	108.88	129.78	33.88	.56	299.7

while the authorized term person-years are to be phased as follows:

Person-years	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	Total
	4	5	5	4	3	21

5. The cost for the project will not be exceeded without prior Treasury Board approval.

Etc.

(1) This example applies equally to all major Crown projects.

(2) This proposal, as for the other items of this example, is not necessarily all-inclusive. It could cover other matters, such as the adjustment to existing resource reference levels in all departments involved.

(3) In a case where there has been a prior preliminary project approval by Treasury Board.

**Table des matières
pour un
énoncé de projet⁽¹⁾**

Introduction (au besoin)

Historique

Objectifs

Temps

... dans l'ordre de priorité perçu

Coût

Performance

Socio-économique

Degré de certitude

Sensibilité

Revenus (le cas échéant)

Méthode de mise en oeuvre

Établissement du calendrier et du budget

Calendrier

Budget

Évaluation des risques

Organisation

Aperçu général

Comité de mise en oeuvre

Équipe du projet

Participation d'autres pays (le cas échéant)

Participation des provinces (le cas échéant)

Participation du secteur privé (le cas échéant)

Nombre d'années-personnes requises (le cas échéant)

Dispositions concernant la fin du projet

Contrôle

Organisme central

Ministère

Entrepreneur

Mesures spéciales

Évaluation du projet

Appendices

A — Énoncé du besoin

B — Option choisie

C — Remarques et opinions du comité de planification

Appendices additionnelles, au besoin (p. ex. mandats des gestionnaires de projet, protocoles d'entente des ministères)

(1) Cette table des matières est le fruit de l'expérience acquise depuis la mise en oeuvre de la politique des GPC promulguée en 1978. Des notes explicatives se trouvent dans la partie B de cette appendice. Aussi, voir la note (2) de la partie B.

Notes explicatives pour la rédaction de l'énoncé de projet⁽²⁾

Pour compléter cette appendice et réduire le renvoi, certains passages de la section .4 de ce chapitre sont reproduits dans cette partie de l'appendice C.

Introduction (au besoin)

Historique

Présenter en bref et par ordre chronologique le fondement, les circonstances, et les principaux faits qui ont amené le ministère à demander l'approbation du projet, par exemple :

- sommaire de l'étendue et de la nature de la participation, et la limite de la responsabilité, des autres ministères et des organismes fédéraux ;
- indiquer le montant approximatif des fonds préliminairement affectés à la planification du projet ;
- fournir des renseignements sur les décisions prises antérieurement par le Cabinet ou le Conseil du Trésor, et
- toute demande de propositions préliminaires visant à répondre aux besoins constatés et leurs évaluations.

Objectifs

Décrire en détail et dans l'ordre de priorité perçu les objectifs que l'on devrait en principe atteindre en réalisant le projet.

Temps — Préciser la date d'achèvement du projet (c'est-à-dire après la mise en service).

Coût — Préciser le coût total du projet en dollars constants et courants pour tous les aspects qu'il comporte, tels que la conception (générale, préliminaire et détaillée), la passation des marchés, la production ou la construction, et la mise en service des extrants. (Pour un accord du type location, indiquer la valeur actualisée du projet.) Le cas échéant, préciser aussi le montant, en dollars constants et courants, de la taxe de vente, des honoraires de gestion, de l'allocation pour éventualités, des primes associées aux bénéfices socio-économiques, des frais de service tels que ceux demandés par le MAS et les TP, du change des devises, et du prix d'achat des terrains. Décrire les accords sur le partage des frais conclus avec le secteur privé ou d'autres ministères, provinces ou pays. Mentionner les protocoles qui appuient ces accords. Préciser les coûts totaux du projet et les fonds qui ont été approuvés. Indiquer les traitements des personnes qui participent au projet à plein temps, les frais de fournitures et tous les autres frais.

Performance — Préciser les caractéristiques techniques et opérationnelles et la quantité attendue des extrants du projet, ainsi que tout aspect qualitatif tel que l'image fédérale (simplicité, innovation, stabilité).

Socio-économique — Décrire les retombées socio-économiques attendues durant le projet en précisant au moins : le contenu canadien que devrait avoir le projet (en pourcentage des dépenses totales du projet qui seront faites directement ou indirectement au Canada), les années-personnes consacrées au projet, et la valeur en dollars des compensations industrielles (par exemple diffusion de la technologie, marchés qui ne résultent pas du projet et investissement); ainsi que toute dimension relative à l'environnement. Décrire séparément les retombées qui seront obtenues après le projet. S'assurer que tous les intéressés, par exemple, le MEIR et la CEIC, participent à l'établissement des objectifs socio-économiques.

Degré de certitude — Pour chaque objectif, indiquer le degré de risque et le type de prévision (il doit être au moins de type B, lorsque l'on demande l'approbation effective d'un projet) en se fondant sur les conclusions de l'évaluation des risques (voir l'article .4.6).

Sensibilité — En s'appuyant sur l'analyse mentionnée à l'article .4.2.5, indiquer l'effet de la non-réalisation ou de la modification de l'un des objectifs du projet sur les autres objectifs, ou l'effet sur les objectifs du projet de la modification de certains paramètres.

Revenus (le cas échéant) – Préciser tous les revenus qui seront générés pendant la vie du projet (par exemple l'aliénation de la capacité existante) et décrire brièvement le mode d'aliénation éventuellement prévu. Lorsqu'il faut obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor avant de disposer de certaines capacités, la demande d'autorisation doit figurer dans la section concernant les propositions de la présentation qui accompagne l'énoncé de projet.

Méthode de mise en oeuvre

Décrire la méthode de réalisation des nombreuses activités du projet y compris la mise en service de ses extrants. Ceci comprend les unités d'exécution du travail, l'ordre et la méthode prévue d'exécution des travaux.

Établissement du calendrier et du budget

Calendrier – À partir de l'ordre d'exécution des activités mentionnées dans la rubrique "Méthode de mise en oeuvre", préciser à quel moment aura lieu chaque événement et activités importants qui doivent être exécutés, y compris celle de la mise en service des extrants.

Budget – Décrire le budget et les mouvements de trésorerie du projet en dollars constants et courants, justifier les prévisions, préciser le ou les taux d'inflation et, selon le cas, les taux de change des devises. Mentionner le montant des coûts connexes, des coûts irrécupérables et de l'allocation pour éventualités.

Évaluation des risques – Décrire les résultats de l'évaluation des risques dont il est question à l'article 4.6. Signaler tous les principaux risques connus et leur effet possible sur l'exactitude des prévisions mentionnées sous degré de certitude dans Objectifs.

Organisation

Aperçu général – Indiquer le nom de chaque organisation fédérale ou non qui participe au projet et décrire clairement mais brièvement le rôle (par exemple autorité focale, prestataire de services, tierce partie) et le degré de participation de chacune d'elles.

Comité de planification et de mise en oeuvre – Décrire clairement le rôle et le mandat du comité et préciser la fonction exercée par chaque membre du comité au ministère et au comité (par exemple président(e) et chef de projet, membre, observateur). Préciser aussi le nom du (de la) président(e) et chef de projet.

Équipe du projet – Indiquer la composition de l'équipe par ministère et préciser le rôle de chaque participant (par exemple sous-chef de projet/directeur de projet, directeur des approvisionnements, directeur de la construction, gestionnaire de la logistique) en définissant leurs responsabilités.

Participation d'autres pays – Préciser le nom et le rôle des entités étrangères qui participent au projet (par exemple autorité focale globale, fournisseur de fonds). Décrire l'organisation établie par ces entités ainsi que les liens qui les unissent aux entités fédérales et leurs responsabilités réciproques et fournir un organigramme en vigueur.

Participation des provinces (le cas échéant) – Comme pour la rubrique précédente.

Participation du secteur privé (le cas échéant) – Idem.

Nombre d'années-personnes requises (le cas échéant) – Préciser le nombre total d'années-personnes nécessaires à la réalisation du projet, y compris celles des ministères participants, l'origine prévue de ces ressources et le degré, le type et la durée de participation au projet.

Dispositions concernant la fin du projet – Exposer et joindre la liste des dispositions établies et acceptées par les participants. Si possible, indiquer les grandes lignes du protocole d'entente qu'il faudra probablement établir pour déléguer la responsabilité à l'égard de questions telles que la surveillance des retombées socio-économiques suite au projet, des questions non réglées ou des activités initialement prévues dans la phase de mise en oeuvre du projet. Examiner les dispositions concernant la réaffectation des membres de l'équipe de projet.

Contrôle

Organisme central — Indiquer la date à laquelle le premier rapport semestriel d'avancement de projet sera présenté au Conseil du Trésor.

Ministère — Décrire brièvement le type de système interne devant être utilisé par le ministère et par l'organisation qui gère le projet (le comité de mise en oeuvre et son équipe de projet).

Entrepreneur — Décrire brièvement ce que l'on exigera de chaque entrepreneur du point de vue des mécanismes de contrôle.

Mesures spéciales — Décrire brièvement les difficultés particulières à la gestion et toute mesure spéciale prévue pour contrôler efficacement les coûts.

Évaluation du projet — Préciser la date à laquelle le rapport d'achèvement du projet (voir l'article .5.5) doit être en principe présenté au Conseil du Trésor.

Annexes**A — Énoncé du besoin**

Préciser un énoncé complet du besoin, en termes opérationnels ou de mission. Préciser si le besoin découle du processus normal de planification du ministère, de modifications à une politique ou un programme ministériel ou gouvernemental, ou d'une urgence; préciser également si le besoin est nouveau, s'il remplace ou modifie une capacité existante. Situer le besoin dans le contexte du domaine fonctionnel approprié d'activités et d'objectifs gouvernementaux, de même que par rapport au programme et à l'activité précise du ministère. En date de l'examen des besoins/problèmes/possibilités, mentionner le coût estimé (type D) du projet, la durée prévue du projet, la participation attendue des ministères, les conséquences possibles si l'on ne répondait pas au besoin.

B — Option choisie

Décrire l'option choisie pour combler le besoin et donner un aperçu des autres possibilités qui ont été envisagées, y compris les facteurs qui ont déterminé le choix de l'option (sous-option) retenue. Décrire aussi l'effet que l'on attendait de la réalisation du besoin (par la réalisation du projet envisagé) sur les opérations et les ressources humaines, matérielles et financières du ministère pendant la vie du projet.

C — Remarques et opinions du comité de planification et de mise en oeuvre

Énoncer clairement les opinions, remarques ou suggestions détaillées du comité sur tout aspect de l'énoncé de projet, de même que sur toute activité de préparation au projet.

(2) Ces notes explicatives, ainsi que la table des matières qui les précède, s'appliquent à la rédaction d'un énoncé de projet devant servir à une demande d'approbation effective de projet, c.-à-d. lorsque les prévisions pour le projet sont au moins de type B (p. ex. dans le cas d'un produit disponible commercialement).

Toutefois, lorsqu'il n'est pas possible d'estimer convenablement les coûts du projet avant la fin de la phase de la définition du projet (p. ex. dans le cas d'un produit nouveau éventuel pour lequel il n'existe pas de conception à ce moment-là), il faudra présenter au Conseil du Trésor un énoncé de projet et une présentation d'accompagnement lui demandant de donner seulement son approbation préliminaire au projet. (Celle-ci donne le droit de dépenser les fonds nécessaires pour développer des prévisions de type B, c.-à-d. assez précises pour permettre aux ministres d'approuver effectivement le projet.) Dans une telle situation, l'énoncé de projet qui accompagne la présentation au Conseil du Trésor demandant l'approbation préliminaire en question devrait, si possible et le cas échéant, traiter en deux parties chaque section suivant l'Histoire, l'une concernant l'ensemble du projet et l'autre, le développement de prévisions de type B (p. ex. sous la rubrique Objectifs: Objectifs d'ensemble du projet et Objectifs de la phase I, respectivement).

Lorsque les prévisions de type B ont été développées, il faudra présenter l'énoncé de projet mis à jour et le joindre à la présentation au Conseil du Trésor dans laquelle on demande l'approbation effective du projet.

Exemple⁽¹⁾
d'une
Présentation au Conseil du Trésor
pour une
Demande d'approbation préliminaire de projet

OBJET: Grand projet de la Couronne — Approbation préliminaire

PROPOSITION⁽²⁾: Demander au Conseil du Trésor:

- a) d'approuver de façon préliminaire le grand projet de la Couronne intitulé "Convertisseurs de données quantifiées" en se fondant sur l'énoncé de projet ci-joint;
- b) d'autoriser la dépense de \$1,86 million en dollars courants pendant 1982-1983 et 1983-1984, afin d'arriver à des prévisions de type B pour le reste du projet: i) en réalisant la conception générale et préliminaire du convertisseur, et (ii) en définissant le contrat de production, devant inclure des dispositions fermes et exécutoires relativement aux retombées industrielles;
- c) d'autoriser l'affectation de 2 années-personnes pour occuper des postes d'une durée déterminée au bureau de gestion du projet et de une année-personne pour une durée déterminée au MAS, en 1982-1983 et en 1983-1984.

IMPUTABLE AU: Crédit n° 5 du MDN (capital)

COÛT DU PROJET: On estime (type C) que le coût total du projet sera de \$275 millions en dollars courants.

REMARQUES:

- 1. L'énoncé de projet ci-joint est présenté conformément aux chapitres 140 et 142 du Manuel de la politique administrative.
- 2. Ce projet a été approuvé le 15 janvier 1982 par le Comité du Cabinet chargé de la politique étrangère et de la défense.
- 3. On ne doit pas dépasser le coût estimé pour développer les prévisions de type B sans obtenir l'autorisation préalable du Conseil du Trésor.

Etc.

(1) Cet exemple s'applique également à tous les grands projets de la Couronne.

(2) Cette proposition, comme les autres items de cet exemple, n'est pas nécessairement complète. Elle pourrait inclure d'autres aspects, tels que l'ajustement des niveaux de référence (ressources) existants pour tous les ministères impliqués.

**Exemple⁽¹⁾
d'une
Présentation au Conseil du Trésor
pour une
Demande d'approbation effective de projet**

OBJET: Grand projet de la Couronne – Approbation effective

PROPOSITION⁽²⁾: On demande au Conseil du Trésor:

- a) de donner l'approbation effective pour le projet intitulé "Convertisseurs de données quantifiées", en se fondant sur l'énoncé de projet mis-à-jour⁽³⁾ ci-joint;
- b) d'autoriser la dépense de \$299,7 millions en dollars courants (prévisions de type B) pour l'achat de 125 convertisseurs de données quantifiées qui devront être mis en service au plus tard en décembre 1987 (les retombées socio-économiques du projet étant les suivantes: contenu canadien – 84%, emploi – 1,500 années-personnes, compensations industrielles – \$50 millions);
- c) d'autoriser l'affectation de 16 années-personnes pour occuper des postes d'une durée déterminée au bureau de gestion du projet et de 5 années-personnes d'une durée déterminée au MAS.

IMPUTABLE AU: Crédit n° 5 du MDN (Capital)

- REMARQUES:**
1. L'énoncé de projet ci-joint est présenté conformément aux chapitres 140 et 142 du Manuel de la politique administrative.
 2. Le projet de convertisseur a été approuvé le 15 janvier 1982 par le Comité du Cabinet chargé de la politique étrangère et de la défense.
 - 3⁽³⁾ Dans la délibération 789101 du 15 janvier 1982, le Conseil du Trésor a approuvé le projet de façon préliminaire et a donné l'autorisation de dépenser \$1,86 million et d'affecter 3 années-personnes pour des postes d'une durée déterminée en 1982-83 et en 1983-84 afin d'obtenir des prévisions de type B pour le reste du projet; le projet coûte donc au total \$301,56 millions en dollars courants et emploie 24 années-personnes;
 4. Les dépenses autorisées en vertu de cette présentation seront réparties comme suit:

	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	Total
Dollars constants	23,9	86,9	95,5	21,7	0,3	228,3
Dollars courants	26,6	108,88	129,7	33,88	0,56	299,7

tandis que les années-personnes pour les postes d'une durée déterminée seront réparties ainsi:

	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	Total
Années-personnes	4	5	5	4	3	21

5. On ne dépassera pas le coût du projet sans obtenir l'autorisation préalable du Conseil du Trésor.
Etc.

(1) Cet exemple s'applique également à tous les grands projets de la Couronne.

(2) Cette proposition, comme les autres items de cet exemple, n'est pas nécessairement complète. Elle pourrait inclure d'autres aspects, tels que l'ajustement des niveaux de référence (ressources) existants pour tous les ministères impliqués.

(3) Dans le cas où il y a eu approbation préliminaire du projet par le Conseil du Trésor.

**Example⁽¹⁾
of a
Treasury Board Submission
for a
Project Completion Report**

SUBJECT:	Major Crown Project — Evaluation
PROPOSAL ⁽²⁾ :	That the Treasury Board consider the attached Project Completion Report for the “Quantized Data Converters” major Crown project.
REMARKS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. The attached report is submitted in accordance with Chapters 140 and 142 of the Administrative Policy Manual. 2. TB Minute 789121, April 1982 provided effective approval of this project for an overall cost of \$301.56M (current year dollars). 3. The total project cost at completion was actually \$299.1M (current year dollars), i.e. \$2.46M below the overall cost resulting from the effective approval, and any preliminary approval, of the project. 4. The commissioning of the Quantized Data Converters was completed by December 19, 1987, as originally stated in the Project Brief submission. 5. The socio-economic benefits were attained (i.e. Canadian content — 84%; Employment — 1,500 person-years; and Industrial Offsets — \$50M). 6. All activities of the Quantized Data Converters Project Management Office have been absorbed within normal departmental functions and the Project Management Office will be phased out as of February 15, 1988. <p>Etc.</p>

(1) This example applies equally to all major Crown projects.

(2) This proposal, as for the other items of this example, is not necessarily all-inclusive. It could cover other matters, such as some of the lessons learned that are believed to be of sufficient importance to have Treasury Board consider their application to some or all future government projects.

**Exemple⁽¹⁾
d'une
Présentation au Conseil du Trésor
pour un
Rapport d'achèvement de projet**

OBJET:	Grand projet de la Couronne — Évaluation
PROPOSITION⁽²⁾:	On demande au Conseil du Trésor de considérer le rapport d'achèvement du grand projet de la Couronne intitulé "Convertisseurs de données quantifiées".
REMARQUES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le rapport ci-joint est présenté conformément aux chapitres 140 et 142 du Manuel de la politique administrative. 2. Dans sa délibération 789121 d'avril 1982, le Conseil avait approuvé de façon effective ce projet pour un coût global de \$301,56 millions en dollars courants. 3. Le coût total du projet terminé a été de \$299,1 millions en dollars courants, soit \$2,46 millions de moins que le coût global résultant de l'approbation effective du projet et toute approbation préliminaire. 4. Le convertisseur a été mis en service le 19 décembre 1987, comme il avait été indiqué dans l'énoncé de projet. 5. Les retombées socio-économiques ont été les suivantes: contenu canadien — 84%, emploi — 1,500 années-personnes, compensations industrielles — \$50 millions. 6. Toutes les activités du bureau de gestion de ce projet ont été absorbées par le ministère; le bureau cessera progressivement ses fonctions à partir du 15 février 1988. <p>Etc.</p>

(1) Cet exemple s'applique également à tous les grands projets de la Couronne.

(2) Cette proposition, comme les autres items de cet exemple, n'est pas nécessairement complète. Elle pourrait inclure d'autres aspects, tels que certaines des leçons acquises que l'on croit être d'une importance suffisante pour demander au Conseil du Trésor de considérer leurs applications à certains ou tous les projets gouvernementaux éventuels.



Chapter 143

Progress reporting for major projects

March 1982

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Roles and responsibilities	3
.2	Specifications	4
.2.1	General	4
.2.2	Identification sheet	4
.2.3	Progress report	5
.3	Enquiries	9
.3.1	Interpretations	9
.3.2	Standard forms	9
	Appendices	
A	Identification sheet - standard form	11
B	Progress report - standard form	15
C	Example 1 - Long Range Aircraft for Cargo Transport (fictitious project)	19
D	Example 2 - Anik International Airport (fictitious project)	29

Chapitre 143

Rapports d'avancement des grands projets

Mars 1982

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Rôles et fonctions	3
.2	Spécifications	4
.2.1	Généralités	4
.2.2	Fiche d'identification	4
.2.3	Rapport d'avancement	5
.3	Demandes de renseignements	9
.3.1	Interprétations	9
.3.2	Formulaires normalisés	9
	Appendices	
A	Fiche d'identification - formulaire normalisé	13
B	Rapport d'avancement - formulaire normalisé	17
C	Exemple 1 - Avions cargos à long rayon d'action (projet fictif)	19
D	Exemple 2 - Aéroport international d'Anik (projet fictif)	29

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

The object of this chapter is to assist departments and agencies in preparing and submitting to the Treasury Board (TB) semi-annual progress reports for major Crown projects and other projects required to report semi-annually as per this chapter. The first report is due six months after Treasury Board project approval (in total or in part) by means of a Project Brief submission.

To provide a degree of reporting uniformity, Treasury Board has developed standard forms for these progress reports. There is the an Identification sheet (see Appendix A) and the semi-annual Progress Report (see Appendix B).

These reports are meant to provide ministers with timely and key management information on the implementation status of major Crown projects and, as the case may be, alert them in advance of any impending serious problems, including changes in scope, completion date slippage, and cost overruns. The information requirement, therefore, relates essentially to the progress being achieved in regard to the time, cost, performance, and socio-economic objectives of major Crown projects and to the attendant deviations (as applicable).

.1.2 Application

This chapter applies to all those departments and agencies affected by Chapter 140 - *Management of major projects*.

.1.3 Authorities and cancellations

The contents of this chapter have been approved by the Treasury Board (TB770941). This document cancels TB Circular 1980-24.

.1.4 Roles and responsibilities

The Treasury Board is kept informed regularly of the progress of any major Crown project. Progress reports are presented to the Treasury Board by the minister of the implementation committee chairman's department at least twice yearly. It is the responsibility of the committee to ensure that the information necessary to effectively inform the ministers be in the proper form, clear and succinct, and as per this chapter. After consideration by the ministers, the progress report for a given project is inserted in their respective Projects Book

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

Le but de ce chapitre est d'aider les ministères et organismes à préparer et à soumettre au Conseil du Trésor (CT) les rapports d'avancement semi-annuels pour chaque grand projet de la Couronne et ces projets requis de soumettre des rapports semi-annuels selon ce chapitre. Le premier rapport doit être présenté au plus tard six mois après l'approbation de projet (au complet ou en partie) par le Conseil du Trésor au moyen d'une présentation d'Énoncé de projet.

Afin d'établir une certaine uniformité dans les rapports, le Conseil du Trésor a préparé des formulaires normalisés pour ces rapports. Ils comportent une Fiche d'identification (voir l'Appendice A) et le Rapport d'avancement semi-annuel (voir l'Appendice B).

On s'attend à ce que ces rapports fournissent aux ministres des renseignements-clés de gestion sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre des grands projets de la Couronne et, selon le cas, leur signalent à l'avance tout problème sérieux imminent, y inclus les modifications de portée, les glissements de la date d'achèvement, et les dépassements de coûts. Par conséquent, le besoin d'information se rapporte essentiellement au progrès réalisé en ce qui a trait aux objectifs de temps, coûts, performance et socio-économique et aux écarts (selon le cas).

.1.2 Champ d'application

Le présent chapitre s'applique à tous les ministères et organismes affectés par le chapitre 140 - *Gestion des grands projets*.

.1.3 Autorisations et annulations

Le contenu de ce chapitre a été approuvé par le Conseil du Trésor (CT770941). Ce document annule la circulaire du CT n° 1980-24.

.1.4 Rôles et fonctions

Le Conseil du Trésor est informé régulièrement des progrès accomplis dans la réalisation de tout grand projet de la Couronne. Comme tel, des rapports d'avancement sont présentés au Conseil du Trésor par l'entremise du ministre titulaire du ministère dont relève le président du comité au moins deux fois par année. Il revient au comité de veiller à ce que les renseignements nécessaires pour informer efficacement le Conseil du Trésor soient présentés dans une forme convenable, claire et succincte, et tels que ce chapitre. Après avoir été examiné par les ministres, le rapport d'avancement pour un grand projet de la Couronne spécifique est

for future reference, until replaced by the next report.

.2 Specifications

.2.1 General

The project identification sheet and progress report should be typed *in English and French* using the standard forms (see article .3.2). They should be sent to the Treasury Board Submission Control Unit in 15 copies (*photocopied back-to-back, i.e. with printed matter on both sides as the originals*) under cover of a duly filled standard submission form (see Appendices C and D).

In order to provide ministers with timely information, the progress reports are expected to be submitted expeditiously following their effective date. Departments may choose not to have the progress reports follow the regular chain of internal department approvals before sending them to TB.

Some of the boxes (...) on the standard forms are self-explanatory in terms of data required, therefore, specifications are limited to those that could require clarification.

.2.2 Identification sheet

The identification sheet would normally be submitted to the Treasury Board with the first progress report (see Appendices C and D). It should be updated only when changes are made to the Project Brief which modify the information on the sheet previously submitted.

.2.2.1 *File no. (2)* Space reserved for Treasury Board file number.

.2.2.2 *Lead authority (5)* Generally that entity (a department or part thereof) for which the funds have been appropriated for the fulfillment of its program requirements. This would normally be the client, unless otherwise specifically approved early in the planning phases leading to a project. For instance, some requirements may involve more than one client, in which case the lead authority could be a service agent or the client with the greatest requirements.

.2.2.3 *Client (6)* That entity (a department or part thereof) which has the program requirement to be fulfilled.

.2.2.4 *Service agent (7)* That entity (a department or part thereof) which provides or arranges for the provision of support to the client, in terms

inséré dans le Cahier de projets à l'intention de chaque ministre pour servir de référence jusqu'à son remplacement par le rapport suivant.

.2 Spécifications

.2.1 Généralités

La fiche d'identification et le rapport d'avancement devraient être dactylographiés *en anglais et en français*. Les formulaires normalisés devraient être utilisés à cette fin (voir l'article .3.2). Ils devraient être transmis à l'Unité du contrôle des demandes du Conseil du Trésor en 15 copies (*photocopiées dos à dos, c.-à-d. avec le texte imprimé sur les deux côtés comme les originales*), sous la couverture d'un formulaire normalisé de présentation dûment rempli (voir les Appendices C et D).

Afin de fournir aux ministres des renseignements opportuns, les rapports d'avancement doivent être soumis promptement après leur date effective. Les ministères peuvent décider de ne pas soumettre les rapports d'avancement à la chaîne habituelle d'approbations internes avant de les faire parvenir au CT.

Les notes explicatives ne couvrent pas l'ensemble des cases (...) à compléter; elles sont fournies seulement dans les cas qui pourraient nécessiter des explications complémentaires.

.2.2 Fiche d'identification

La fiche d'identification accompagnerait généralement la présentation au Conseil du Trésor du premier rapport d'avancement (voir les Appendices C et D). Il devrait être mis à jour seulement lors de modifications dans l'Énoncé de projet qu'affectent les renseignements apparaissant déjà à la fiche.

.2.2.1 *N° du dossier (2)* Espace réservé pour l'inscription du numéro du dossier du Conseil du Trésor.

.2.2.2 *Autorité focale (5)* Généralement, l'entité (un ministère ou section de ce dernier) tributaire des fonds nécessaires à son programme. Il s'agit normalement du client, à moins d'une approbation contraire expresse au début de l'étape de la planification menant au projet. Par exemple, certaines exigences peuvent impliquer plus d'un client; dans ce cas, l'autorité focale pourrait être un prestataire de services ou le client ayant la plus grande partie des exigences.

.2.2.3 *Client (6)* L'entité (un ministère ou section de ce dernier) qui doit satisfaire à une exigence de son programme.

of those specialized services (e.g. planning, design, contracting) necessary to the effective fulfillment of the client's requirement.

.2.2.5 Third Party (8) An entity (a department or part thereof) that, while not having a specific requirement to be fulfilled, has one or more of its objectives supported through the fulfillment of the client's requirement.

.2.2.6 Description (12) A brief description of the project in terms of the objectives contained in the Project Brief relating to total cost, time, performance and socio-economic benefits.

.2.2.7 Background (13) A chronological list of the significant events that led to and have a direct bearing on the project, including all Treasury Board and Cabinet approvals.

.2.3 Progress report

.2.3.1 Effective Date/Report No. Enter the number of the report and the date as of which the status of the project is being reported. *(It should be the last day of the six-month period covered by the report and not the date of its preparation or submission to Treasury Board.)*

.2.3.2 File no. (5) Space reserved for a Treasury Board file number.

.2.3.3 Present stage (6) Last completed stage (7) Next stage (8) Enter the appropriate information using activities, such as the following ones, with quantitative data when applicable. *(These activities should relate directly to those described in the Project Brief under "Scheduling".)*

- Solicitation of bids or proposals for concept design.
- Award of contract(s) for concept design.
- Approval of concept and preliminary drawings.
- Solicitation of bids or proposals for detail design.
- Award of contract(s) for detail design.
- Approval of working drawings and specifications.
- Solicitation of bids or proposals for construction and production.
- Award of contract(s) for construction/production.
- Production and construction: indicate the units of equipment produced in relation to the original total planned and, for a facility, the approximate percent-

.2.2.4 Prestataire de services (7) L'entité (un ministère ou section de ce dernier) qui fournit ou qui organise la prestation d'un service de soutien au client, dans le cadre des services spécialisés (p. ex., planification, conception, passation de marchés) nécessaires à la satisfaction efficace du besoin du client.

.2.2.5 Tierce partie (8) Une entité (un ministère ou section de ce dernier) qui, n'ayant pas d'exigence précise à remplir, a un ou plusieurs de ses objectifs réalisés au moyen de la satisfaction du besoin du client.

.2.2.6 Description (12) Une brève description du projet en termes des objectifs contenus dans l'Énoncé de projet relatifs au coût total, à la durée, à la performance et aux retombées socio-économiques.

.2.2.7 Historique (13) Une liste chronologique des événements d'importance qui ont amené le projet et ont un effet direct sur ce dernier, y inclus toutes les approbations du Conseil du Trésor et du Cabinet.

.2.3 Rapport d'avancement

.2.3.1 Date effective et n° du rapport Inscrire le numéro du rapport et la date à laquelle on établit l'état d'avancement du projet. *(Ceci devrait être la dernière journée de la période de six mois couverte par ce rapport et non la date de sa préparation ou présentation au Conseil du Trésor.)*

.2.3.2 N° du dossier (5) Espace réservé pour le n° du dossier du Conseil du Trésor.

.2.3.3 Étape actuelle (6) Dernière étape complétée (7) Étape suivante (8) Inscrire les renseignements appropriés selon les activités telles que mentionnées ci-dessous en utilisant des données quantitatives, là où cela s'applique. *(Ces activités devraient se rapporter directement à celles décrites dans l'Énoncé de projet sous "Cédule".)*

- Appel d'offres ou de propositions pour la conception générale.
- Adjudication de contrats pour la conception générale.
- Approbation de la conception générale et des devis préliminaires.
- Appel d'offres ou de propositions pour la conception détaillée.
- Adjudication de contrats pour la conception détaillée.
- Approbation des épures et devis.
- Appel d'offres ou de propositions pour la production et la construction.
- Adjudication de contrats pour la production et la construction.
- Production et construction: indiquer, pour un projet d'équipement, les unités produites

age of work or area completed, or both as appropriate.

- Delivery: indicate the units of equipment delivered or the percentage of work completed, or both if needed.
- Acceptance: indicate the units of equipment or the percentage of work accepted, or both if needed.
- Commissioning: indicate the units of equipment or the percentage of facilities (or their areas) commissioned or both.

.2.3.4 Year/Month (10) Enter, in the appropriate space at the top of the graph, the years and first letters of the 12 months both preceding and following the month the report is effective. The time and cost graphs, therefore, cover a 24-month period centered on the perpendicular line representing the effective date of the report.

.2.3.5 Time (11) Enter along the vertical axis the units of project time (cumulative months) for the 24-month period represented by the horizontal axis. Draw two lines:

(a) a broken line representing the cumulative time (in months) planned to accomplish the work identified in the schedule for the 24-month period, *based on the critical path*, and

(b) a continuous line showing the actual (cumulative) months of work accomplished up to the (effective) date of the report. Continue with a broken line to show the forecast for the next 12 months. (Also refer to "Present deviation" in article .2.3.6.)

.2.3.6 Time summary (12)

Original completion: enter the original completion date of the project, as stated in the Project Brief submission at the time of effective project approval by Treasury Board. (For a project that has only received a preliminary approval, enter the completion date for the portion of the project for which the expenditure of funds has been authorized.)

Total time: enter the total time for the project in months or years.

Revised completion: enter, when applicable, the revised completion date. *If the revision affects negatively any of the other project objectives (e.g. increased cost, fewer socio-economic benefits), formal Treasury Board endorsement of the revised completion date would be required.* This could take place through the progress report.

par rapport au total initialement prévu et, pour un projet d'installation, le pourcentage des travaux ou de la superficie complétés, ou les deux si tel est le cas.

- Livraison: indiquer les unités d'équipement livrées ou le pourcentage des travaux terminés, ou les deux au besoin.
- Acceptation: indiquer les unités d'équipement acceptées ou le pourcentage des travaux acceptés, ou les deux au besoin.
- Entrée en service: indiquer les unités d'équipement mises en service ou le pourcentage des installations (ou de leur superficie) entrées en service ou les deux.

.2.3.4 Année/Mois (10) Inscrive, dans les cases appropriées de la partie supérieure du graphique, les années et la première lettre des 12 mois qui précèdent et des 12 mois qui suivent le mois auquel le rapport est effectif. Les graphiques de temps et de coût par conséquent recouvrent une période de 24 mois centré sur la ligne perpendiculaire représentant la date effective du rapport.

.2.3.5 Temps (11) Inscrive en ordonnée les unités de temps (mois cumulatifs) pour la période de 24 mois représentée par l'abscisse. Tracer deux courbes:

a) une ligne en pointillé représentant le cumulatif du temps (en mois) prévu pour accomplir le travail identifié dans l'échéancier pour la période de 24 mois, *basé sur le cheminement critique*; et

b) une ligne en continu indiquant les mois (cumulatifs) réels de travail accompli jusqu'à la date (effective) du rapport. Continuer avec une ligne en pointillé pour indiquer la prévision pour les 12 mois qui suivent le rapport. (Voir aussi "Écart actuel" à l'article .2.3.6.)

.2.3.6 Sommaire du temps (12)

Achèvement initial: inscrire la date d'achèvement initiale du projet, telle que stipulée dans la présentation de l'Énoncé de projet au moment de l'approbation effective de projet par le Conseil du Trésor. (Lorsqu'un projet n'a reçu que l'approbation préliminaire, inscrire la date d'achèvement pour la partie du projet pour laquelle la dépense de fonds a été autorisée.)

Temps total: inscrire le nombre de mois ou d'années que le projet doit durer.

Achèvement révisé: inscrire, s'il y a lieu, la date révisée d'achèvement. *Si la révision a un impact négatif sur l'un des autres objectifs de projet (e.g. augmentation du coût, moins de bénéfices socio-économiques), l'endorsement formel du Conseil du Trésor de la date révisée d'achèvement serait requis.* Ceci pourrait se faire par l'entremise du rapport d'avancement.

Total time (revised): enter, when applicable, the revised total time for the project in months or years.

Elapsed time: as of the (effective) date of the report, enter the time elapsed (in months) since project approval through Project Brief submission.

Present deviation: as of the (effective) date of the report, enter the positive or negative difference between the number of months of work accomplished (the continuous line in article .2.3.5b) and the number of months actually elapsed (the broken line in article .2.3.5a); if there is no deviation, enter nil.

Final deviation: with reference to the original completion date (not the revised completion date), enter the negative or positive deviation (in months) expected at the end of the project; enter nil if no deviation is expected.

Remarks: when applicable, state briefly the reasons for the deviation.

.2.3.7 Cost (13) Enter along the vertical axis the units of cost (cumulative) for the 24-month period represented by the horizontal axis. Draw two lines:

(a) a broken line to represent the planned cumulative expenditures in millions (*this line could be adjusted from time to time to reflect Treasury Board endorsed changes in the project objectives or cash flow due to unexpected and exceptional circumstances such as currency revaluation, inflation rate fluctuation, strike, and contractor bankruptcy*), and

(b) a continuous line to show the cumulative amount incurred (amount paid and accounts payable) for the 12 months preceding the (effective) date of the report. Continue with a broken line to show spending forecasts for the next 12 months.

.2.3.8 Cost summary (14)

Original cost: enter the original cost (current year dollars) of the project, as stated in the Project Brief submission (or in the decision letter when different from the submission) at the time of effective project approval by Treasury Board. (For a project that has only received a preliminary approval, enter the cost for the portion of the project for which the expenditure of funds has been authorized.)

Revised cost: enter, when applicable, the revised cost (current year dollars) of the project, as approved by Treasury Board.

Amount incurred: as of the (effective) date of the report, enter the cumulative amount in-

Temps total (révisé): inscrire, s'il y a lieu, le nombre révisé de mois ou d'années de la durée du projet.

Temps écoulé: à la date (effective) du rapport, inscrire en mois le temps écoulé depuis l'approbation du projet par l'entremise de la présentation de l'Énoncé de projet.

Écart actuel: à la date (effective) du rapport, inscrire en mois l'écart positif ou négatif entre le nombre de mois de travail accompli (la ligne continue dans l'article .2.3.5b)) et le nombre de mois réellement écoulés (la ligne pointillée dans l'article .2.3.5a)); s'il n'y a pas d'écart, inscrire nil.

Écart final: en prenant la date d'achèvement initiale (*non la date d'achèvement révisée*) comme référence, inscrire en mois l'écart positif ou négatif estimé à la fin du projet; inscrire nil si aucun écart n'est prévu.

Remarques: s'il y a lieu, donner en quelques mots les raisons de l'écart.

.2.3.7 Coût (13) Inscrire en ordonnée les unités de coût (cumulatif) pour la période de 24 mois représentée par l'abscisse. Tracer deux courbes:

a) une ligne en pointillé représentant en millions de dollars les dépenses cumulatives prévues (*cette ligne pourrait être ajustée de temps en temps pour refléter les changements dans les objectifs ou le mouvement de trésorerie du projet, endossés par le Conseil du Trésor, dûs à des circonstances inattendues et exceptionnelles telles que revalorisation de la monnaie, fluctuation du taux d'inflation, grève, et banqueroute d'entrepreneur*), et

b) une ligne continue indiquant le montant cumulé encouru (montant payé plus comptes payables) pour les 12 mois précédant le rapport la date (effective) du rapport. Continuer avec une ligne en pointillé pour indiquer les prévisions de dépenses pour les 12 prochains mois.

.2.3.8 Sommaire des coûts (14)

Coût initial: inscrire le coût (dollars courants) initial du projet tel que stipulé dans la présentation de l'Énoncé de projet (ou dans la lettre de décision lorsque différent de la soumission) au moment de l'approbation effective de projet par le Conseil du Trésor. (Lorsqu'un projet n'a reçu que l'approbation préliminaire, inscrire le coût pour la partie du projet pour laquelle la dépense de fonds a été autorisée.)

Coût révisé: inscrire, s'il y a lieu, le coût révisé (dollars courants) approuvé par le Conseil du Trésor.

Montant encouru: à la date (effective) du rapport, inscrire le montant encouru (montant payé et comptes payables en dollars courants).

Écart actuel: à la date (effective) du rapport, inscrire le montant de l'écart positif ou négatif constaté entre les dépenses cumulatives prévues (la ligne pointil-

curred (amount paid and accounts payable in current year dollars).

Present deviation: as of the (effective) date of the report, enter the positive or negative difference between the planned cumulative expenditures in millions (the broken line in article .2.3.7(a)) and the cumulative amount incurred (the continuous line in article .2.3.7(b)); if there is no deviation, enter nil.

Final deviation: with reference to the original cost (*not the revised cost*), enter the negative or positive deviation (in current year dollars) expected at the end of the project; enter nil if no deviation is expected.

Remarks: when applicable, state briefly the reasons for the deviation.

.2.3.9 Performance (15) Indicate the extent to which operational and technical characteristics, as well as quantities required, have been met. (*This relates to the product resulting from the project or the portion thereof for which the expenditure of funds has been authorized, as opposed to contract or schedule performance.*)

Deviation: when applicable, identify the main deviations and state briefly the reasons for them.

.2.3.10 Socio-economic (16) Indicate to what extent the socio-economic objective of the approved project (or the portion thereof for which the expenditure of funds has been authorized) has been met, up to the time of the report (in cases where these data are available graphically, it may be attached to the progress report). Headings under which the socio-economic objectives are to be reported upon should include (as applicable): Canadian content (the percentage of the total project cost spent in Canada); employment (person-year); and, industrial offsets (e.g. dollar amount of technology transfer, non-project contracts, investment).

Deviation: when applicable, identify the deviations and state briefly the reasons.

.2.3.11 Implementation Committee comments and explanations (17) The lead authority may comment on the progress achieved, explain, when applicable, the causes and consequences of the deviation from plan, and note the principal measures taken or planned to remedy the situation, in consultation with the representatives of the clients, service agents, and third parties. Any impending serious problems other than deviations from plan should also be identified with the proposed corrective action.

lée dans l'article .2.3.7a)) et le montant cumulatif encouru (la ligne continue dans l'article .2.3.7b)); s'il n'y a pas d'écart, inscrire nil.

Écart final: en prenant le coût initial (*non le coût révisé*) comme référence, inscrire l'écart positif ou négatif estimé à la fin du projet; inscrire nil si aucun écart n'est prévu.

Remarques: s'il y a lieu, donner en quelques mots les raisons de l'écart.

.2.3.9 Performance (15) Inscrire dans quelle mesure les caractéristiques opérationnelles et techniques, ainsi que les quantités requises, sont atteintes. (*Ceci est en rapport avec le produit résultant du projet, ou de la partie de ce dernier pour laquelle la dépense de fonds a été autorisée, et non avec la performance d'un marché ou du point de vue cédule.*)

Écart: identifier, s'il y a lieu, les principaux écarts constatés et préciser en quelques mots les raisons des écarts mentionnés.

.2.3.10 Socio-Économique (16) Inscrire dans quelle mesure l'objectif socio-économique du projet (ou de la partie de ce dernier pour laquelle la dépense de fonds a été autorisée) est atteint en date du rapport (dans les cas où ces renseignements sont graphiquement disponibles, ces derniers peuvent accompagner le rapport d'avancement). Les entêtes devant être utilisées devraient inclure (s'il y a lieu): contenu canadien (le pourcentage du coût total du projet dépensé au Canada); emploi (personnes-années); et, compensations industrielles (e.g. montant de dollars en transfert de technologie, contrats autres que pour le projet, investissements).

Écart: identifier, s'il y a lieu, les écarts constatés et préciser en quelques mots les raisons des écarts mentionnés.

.2.3.11 Observations et explications du Comité de mise en oeuvre (17) L'autorité focale peut commenter l'état des progrès réalisés, et, lorsque cela s'applique, expliquer les raisons et les conséquences des écarts constatés aux prévisions ainsi que les principales mesures prises ou prévues pour remédier à la situation, en consultation avec les représentants des clients, des prestataires de services et des tierces parties. Tout problème sérieux imminent autre que les écarts constatés aux prévisions devrait aussi être identifié avec les mesures correctives prévues.

.2.3.12 Signatures des intéressés (18 à 21) Il est à noter que le ministre peut déléguer à son sous-ministre le pouvoir de signer le rapport d'avancement, quant il y a un mécanisme interne pour tenir le ministre au courant de l'évolution des grands projets du ministère.

.2.3.12 *Signatures of the designated parties (18 to 21)* It is to be noted that the minister may delegate the signing authority to the deputy minister, when there is an internal mechanism to keep the minister abreast of the department's projects.

.3 Enquiries

.3.1 Interpretations

For *interpretations of a fundamental or complex nature*, departments should contact the Management Systems Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board. Other interpretations should be directed to the Implementation and Review Division, Administrative Policy Branch.

For questions relating to the analysis and processing of progress report submissions and program matters, contact the TB Program Branch analyst for your department.

.3.2 Standard forms

Report forms are available from the Policy Planning and Communications Group, Planning and Evaluation Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

.3 Demandes de renseignements

.3.1 Interprétations

Pour les *interprétations de nature fondamentale ou complexe*, les ministères concernés devraient s'adresser au Groupe des systèmes de gestion, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor. Les autres demandes d'interprétations devraient être adressées à la Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, Direction de la politique administrative.

Pour les questions concernant l'analyse et le processus des soumissions de rapport de progrès et les aspects de programme, veuillez communiquer avec l'analyste de la Direction des programmes du CT chargé de votre ministère.

.3.2 Formulaires normalisés

On peut se procurer des *formulaires normalisés* en s'adressant au Groupe de planification et communication des politiques, Division de la planification et de l'évaluation, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Treasury Board
CanadaConseil du Trésor
Canada

PROJECT IDENTIFICATION SHEET

1. Security Classification
2. File no.
3. Date(s)
Original
Revisions

4. Project title	
5. Lead authority	
6. Clients	
7. Service agents	
8. Third parties	
9. Main contractors/Value of contracts	
10. Deputy project leader	11. Project leader

12. Description

13. Background



Conseil du Trésor
Canada

Treasury Board
Canada

FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET

1. Cote de sécurité
2. No du dossier
3. Date(s)
Initiale
Révisions

4. Titre du projet	
5. Autorité focale	
6. Clients	
7. Prestataires de services	
8. Tierces parties	
9. Entrepreneurs Importants/Valeur des contrats	
10. Sous-chef de projet	11. Chef de projet

12. Description

13. Historique

143 Appendix B 143 Appendice B



Treasury Board
Canada

Conseil du Trésor
Canada

PROJECT PROGRESS REPORT

1. Title		2. Security classification	
3. Date/Report no.		4. Date of last report	
5. Present stage		6. File no.	
7. Last completed stage		8. Next stage	
9. Legend		SUMMARY	
Planned _____ Actual _____		10. Year Month	
11. Months		12. Original completion Revised completion	
TIME		Total time	
		Elapsed time	
		Deviation	
		Present:	
		Final:	
		Remarks	
13. \$ Millions		14. Original cost Revised cost	
COST		Amount incurred	
		Deviation	
		Present:	
		Final:	
		Remarks	
15. PERFORMANCE		Deviation	
16. SOCIO-ECONOMIC		Deviation	

17. IMPLEMENTATION COMMITTEE COMMENTS/EXPLANATIONS			
18. Deputy Project leader	Date	19. Deputy Minister	Date
20. Project leader	Date	21. Minister	Date

Conseil du Trésor
Canada

Treasury Board
Canada

RAPPORT D'AVANCEMENT DE PROJET

1. Titre				2. Cote de sécurité			
3. Date et no du rapport		4. Date du dernier rapport		5. No du dossier			
6. Étape actuelle		7. Dernière étape complétée		8. Étape suivante			
9. Légende		10. Année		SOMMAIRE			
Prévu _____ Réel _____		Mois		12. Achèvement initial Achèvement révisé Temps total Temps total Temps écoulé			
11. Mois				Écart			
TEMPS				Actuel:			
				Final			
				Remarques			
						14. Coût initial Coût révisé	
COÛT				Montant encouru			
				Écart			
				Actuel:			
				Final:			
				Remarques			
		15. PERFORMANCE				Écart	
16. SOCIO-ÉCONOMIQUE				Écart			

17.			
OBSERVATIONS/EXPLICATIONS DU COMITÉ DE MISE EN OEUVRE			
18. Sous-chef de projet	Date	19. Sous-ministre	Date
20. Chef de projet	Date	21. Ministre	Date



The Honorable the Treasury Board
L'honorable Conseil du Trésor

National Defence
Défense nationale

Department — Ministère

T.B. Number — C.T. N°

January 15, 1980
le 15 janvier, 1980

Date

File — Dossier

SUBJECT:

Progress report on a major Crown project.

PROPOSAL:

To consider the 5th progress report on the "Long Range Aircraft for Cargo Transport" major project, covering the period from July 1, 1979 to December 31, 1979.

REMARKS:

OBJET:

Rapport d'avancement d'un grand projet de la Couronne.

PROPOSITION:

Considérer le 5^e rapport sur l'avancement du grand projet "Avions cargos à long rayon d'action" couvrant la période du 1^{er} juillet 1979 au 31 décembre 1979.

REMARQUES:

Treasury Board
CanadaConseil du Trésor
CanadaPROJECT
IDENTIFICATION SHEET

1. Security Classification	Unclassified
2. File no.	9090-1-0
3. Date(s)	Original January 15, 1978
	Revisions

4. Project title	
Long range aircraft for cargo transport (fictitious project)	
5. Lead authority	
National Defence	
6. Clients	
National Defence	
7. Service agents	
Supply and Services	
8. Third parties	
Industry, Trade and Commerce	
9. Main contractors/Value of contracts	
Canada Aviation Limited/\$140 M	
10. Deputy project leader	11. Project leader
Cdre. L.M. Smith	P. Chénier

12. Description

The cargo planes project includes the purchase of seven long-range aircraft for cargo transport, the necessary maintenance equipment, parts, and training of personnel required to operate and maintain the aircraft. These four jet engine aircraft can fly in all-weather conditions, with a full payload of, over a distance of before requiring refuelling. The project is expected to cost a total of \$150M (current dollars), with the last aircraft due for delivery in early 1982. The socio-economic benefits will consist of: \$45M (current dollars) of the project funds being spent in Canada (Canadian content of the project); 3,300 person-years of employment; and, \$100M (current dollars) in industrial offsets (\$70M in non-project contracts, \$10M in technology transfer, \$10M in investment, \$10M in tourism).

13. Background

In May 1975, Cabinet considered an Options Paper on the question of transportation for Canadian Armed Forces in Canada and Europe and approved the preferred option to purchase new cargo planes.

In July 1977, Treasury Board approved the Project Brief for the acquisition of the aircraft, along with the associated funds and person-years.

In November 1977, Treasury Board approved the award of a contract for the purchase of seven cargo planes and maintenance equipment for a maximum amount of \$140 million (current dollars).



Conseil du Trésor
Canada

Treasury Board
Canada

FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET

1. Cote de sécurité	Aucune
2. No du dossier	9090-1-0
3. Date(s)	Initiale le 15 janvier 1978
	Révisions

4. Titre du projet	
Avions cargos à long rayon d'action (projet fictif)	
5. Autorité focale	
Défense nationale	
6. Clients	
Défense nationale	
7. Prestataires de services	
Approvisionnementnements et Services	
8. Tierces parties	
Industrie et Commerce	
9. Entrepreneurs importants/Valeur des contrats	
Canada Aviation Limitée/\$140M	
10. Sous-chef de projet	11. Chef de projet
Cdre. L.M. Smith	P. Chénier

12. Description

Le projet d'avions cargos consiste dans l'achat de sept appareils à long rayon d'action pour le transport de marchandises, les équipements nécessaires à l'entretien des appareils, les pièces de rechange, et la formation du personnel nécessaire à l'opération et à l'entretien des appareils. Les avions quadrimoteurs à réaction peuvent voler dans n'importe quelles conditions atmosphériques, avec une pleine charge de ..., sur une distance de ... avant un ravitaillement en carburant. On prévoit que le coût total du projet sera de \$150M (dollars courants). Le dernier avion devrait être livré au début de 1982. Les retombées socio-économiques comprennent: \$45M (dollars courants) des fonds du projet devant être dépensés au Canada (contenu canadien du projet); 3,300 personnes-années d'emploi; et, \$100M (dollars courants) en compensations industrielles (\$70M en contrats autres que pour le projet, \$10M en transfert de technologie, \$10M en investissements, \$10M en tourisme).

13. Historique

En mai 1975, le Cabinet a considéré un Exposé des options relativement au transport des Forces armées canadiennes au Canada et en Europe et a approuvé l'option retenue pour l'achat de nouveaux avions cargos.

En juillet 1977, le Conseil du Trésor a approuvé l'Énoncé de projet pour l'acquisition des appareils, de même que les fonds et les personnes-années.

En novembre 1977, le Conseil du Trésor approuvait l'adjudication d'un contrat pour l'achat de sept avions cargos et des équipements d'entretien pour un montant maximum de \$140 millions (dollars courants).



PROJECT PROGRESS REPORT

1. Title Long-range aircraft for cargo transport (fictitious project)		2. Security classification Unclassified	
3. Effective Date/Report no. Jan. 15, 1980; 5th		4. Effective Date of last report July 10, 1979	
6. Present stage Aircraft 1 and 2 in production		7. Last completed stage Award of contract for aircraft production	
		8. Next stage Completion of aircraft 1 and 2; start 3 and 4	
9. Legend Planned ——— Actual ———		10. Year Month A M J J A S O N D J F M A M J J A S O N D	
11. TIME Months 40 38 36 34 32 30 28 26 24 22 20 18 16		12. SUMMARY Original completion July 1982 Revised completion Total time 60 months Total time Elapsed time 30 months Deviation Present: Six months late Final: Nil Remarks Production started six months late	
13. COST \$ Millions 160 150 140 130 120 110 100 90 80 70 60 50 40 30 20		14. Original cost \$150 M. Revised cost Amount incurred \$ 40 M. Deviation Present: \$20 M. under Final: \$10 M. over Remarks Because of the delays, the amount incurred to date is \$20 M. under the amount originally planned.	
15. PERFORMANCE Since the beginning of the production phase, many of the problems identified with the avionic systems have been largely solved.		Deviation Nil	
16. SOCIO-ECONOMIC To date the project has resulted in 2,600 person-years of employment. In January 1980, sub-contracts signed with Canadian firms totalled \$10 million instead of \$14 million as originally anticipated. A regional breakdown is given in block 17 of this report.		Deviation \$4M. under because of delays in sub-contracting.	

17.

IMPLEMENTATION COMMITTEE COMMENTS/EXPLANATIONS

Production of planes started six months late. This delay will not affect adversely the project's budget.

Delays in delivery of equipment by sub-contracting firms and the technical problems encountered have not added to the cost of the contract. These problems have been solved or are under control.

Although it is behind schedule, Canada Aviation is carrying out its contract within the set budget and will observe its commitments re socio-economic benefits for Canadian industry. The next report will indicate what measures the company intends to take regarding the potential delay in the delivery schedule.

The total budget is expected to have a final overrun of \$10 million due to unexpected increased labour costs.

The regional breakdown of the Canadian content to date, of the total, is as follows:

Nova Scotia	0.6 (1.06)	of	4.4
Ontario	4.2 (5.4)	of	15.9
Quebec	4.0 (5.4)	of	15.9
Saskatchewan	0.6 (1.1)	of	4.4
British Columbia	0.6 (1.04)	of	<u>4.4</u>
(...): planned	\$10 million (\$14 million)	of	\$45 million

The current status of the industrial offsets is as follows: \$50M in non-project contracts of \$70M, \$4M in technology transfer of \$10M, \$6M in investment of \$10M, and \$2M in tourism of \$10M.

18. Deputy Project leader Cdre L.M. Smith <i>L.M. Smith</i>	Date 13/01/80	19. Deputy Minister V.M. Landon <i>V.M. Landon</i>	Date 14/01/80
20. Project leader P. Chénier <i>P. Chénier</i>	Date 13/01/80	21. Minister J.H. Forbes <i>J.H. Forbes</i>	Date 14/01/80



Conseil du Trésor
Canada

Treasury Board
Canada

RAPPORT D'AVANCEMENT DE PROJET

1. Titre Avions cargos à long rayon d'action (projet fictif)		2. Cote de sécurité Aucune	
3. Date effect. et no du rap. le 15 janvier 1980; 5 ^e		4. Date effect. du dernier rap. le 10 juillet 1979	
6. Etape actuelle Avions 1 et 2 en production.		7. Dernière étape complétée Adjudication des contrats pour la production des avions.	
		8. Etape suivante Avions 1 et 2 complétés; début de l'assemblage de 3 et 4.	
9. Légende Prévu _____ Réal _____		10. Année 1979 1980 Mois A M J J A S O N D J F M A M J J A S O N D	
11. TEMPS Mois 40 38 36 34 32 30 28 26 24 22 20 18 16		12. SOMMAIRE Achevement initial Achevement révisé Juillet 1982 Temps total 60 mois Temps total Temps écoulé 30 mois Écart Actuel 6 mois de retard Final Nil Remarques La production a commencé avec 6 mois de retard.	
13. COÛT \$ Millions 160 150 140 130 120 110 100 90 80 70 60 50 40 30 20		14. Coût initial Coût révisé \$150M Montant encouru \$40M Écart Actuel \$20M de moins que prévu Final \$10M de plus que prévu Remarques Le montant encouru est \$20M de moins que prévu en raison des retards mentionnés.	
15. PERFORMANCE Depuis le début de la phase de production, plusieurs des problèmes techniques identifiés avec le système avionique ont pour la plupart été solutionnés.		Écart Nil	
16. SOCIO-ÉCONOMIQUE A ce jour il y a 2,600 personnes-années d'emploi découlant du projet. En janvier 1980, les sous-contrats signés avec des entreprises canadiennes totalisaient \$10 millions au lieu des \$14 millions prévus initialement. Une répartition géographique apparaît au verso.		Écart \$ 4 millions de moins en raison des retards de sous-traitance.	

17.

OBSERVATIONS/EXPLICATIONS DU COMITÉ DE MISE EN OEUVRE

La production des avions a débuté avec six mois de retard. Ce retard n'aura pas d'incidences négatives sur le budget du projet.

Les délais de livraison d'équipements par les firmes de sous-traitance et les problèmes techniques rencontrés n'ont résulté en aucun coût additionnel au contrat. Ces problèmes sont résolus ou sous contrôle.

Malgré des retards à son échéancier, Canada Aviation exécute son contrat à l'intérieur du budget prévu et respectera ses engagements en regard des retombées socio-économiques dans l'industrie canadienne. Le prochain rapport présentera les mesures que la société entend prendre à l'égard des délais possibles au calendrier de livraison des avions cargos.

Le budget total laisse prévoir un dépassement de \$10 millions en raison de l'augmentation imprévue des coûts de main-d'oeuvre.

La répartition géographique des contrats canadiens à ce jour, du total, est la suivante:

Nouvelle-Écosse	0,6	(1,06)	de	4,4
Ontario	4,2	(5,4)	de	15,9
Québec	4,0	(5,4)	de	15,9
Saskatchewan	0,6	(1,1)	de	4,4
Colombie-Britannique	0,6	(1,04)	de	4,4
(...): prévu	\$10 millions		de	\$45 millions
				(\$14 millions)

L'état des compensations industrielles à ce jour est la suivante: \$50M de \$70M en contrats autres que pour le projet, \$4M de \$10M en transfert de technologie, \$6M de \$10M en investissements, et \$2M de \$10M en tourisme.

18. Sous-chef de projet Cdre. L.M. Smith <i>L.M. Smith</i>	Date 13/01/80	19. Sous-ministre V.M. Landon <i>V.M. Landon</i>	Date 14/01/80
20. Chef de projet P. Chénier <i>P. Chénier</i>	Date 13/01/80	21. Ministre J.H. Forbes <i>J.H. Forbes</i>	Date 14/01/80



The Honorable the Treasury Board
L'honorable Conseil du Trésor

Transport
Transports

Department — Ministère

T.B. Number — C.T. N°

July 9, 1980
le 9 juillet 1980
Date

SUBJECT:

Progress report on a major Crown project.

PROPOSAL:

To consider the 10th progress report on the "Anik International Airport" major project, covering the period from January 1, 1980 to June 30, 1980.

REMARKS:

In view of the change in scope of the project, as approved by Treasury Board in March 1980, an updated Project Identification Sheet has also been included. It is meant to replace the original one currently found in the Projects Book of the Ministers.

OBJET:

Rapport d'avancement d'un grand projet de la Couronne.

PROPOSITION:

Considérer le 10^e rapport sur l'avancement du grand projet "Aéroport international d'Anik" couvrant la période du 1^{er} janvier 1980 au 30 juin 1980.

REMARQUES:

Étant donné le changement d'envergure du projet, tel qu'autorisé par le Conseil du Trésor en mars 1980, nous avons inclus une Fiche d'identification de projet mise à jour. Elle doit remplacer celle qui se trouve présentement dans le Cahier de projets des ministres.



Treasury Board
Canada

Conseil du Trésor
Canada

PROJECT
IDENTIFICATION SHEET

1. Security Classification
Unclassified
2. File no.
9085-7
3. Date(s)
Original December 30, 1975
Revisions June 30, 1980

4. Project title	
Anik International Airport (fictitious project)	
5. Lead authority	
Transport Canada	
6. Clients	
Transport Canada National Health and Welfare	
7. Service agents	
Public Works Supply and Services	
8. Third parties	
Commission of Employment and Immigration Canada Meteorological Services	
9. Main contractors/Value of contracts	
Zeta Construction Ltd. / \$300 m. Home Paving Ltd. / \$15 m. High Precision Instruments Ltd. / \$30 m.	
10. Deputy project leader	11. Project leader
J.P. Hébert	R.C. Skinnon

12. Description

Phase I of the Anik International Airport comprises one two-storey terminal building (...sq. ft), 2 runways (...ft. and ...ft. respectively) and associated apron (...sq. ft.) and support facilities (i.e.,...), together with airport land. Once Phase I is fully operational, it is expected to handle some 100,000 aircraft movements annually. The approved overall cost of Phase I is \$400 M. (current dollars). It is to be completed in June 1980. The expected socio-economic benefits comprise: 5,000 person-years of employment and \$350M (current dollars) of the project funds being spent in Canada (Canadian content of the project).

13. Background

International and local air traffic at central Canada airports has increased dramatically in terms of passengers, volume of cargo and number of aircraft flights. This growth has been coupled with ever-changing new technology.

The Government of Canada recognized these problems, and the need for increased airport services was established in July 1972. Discussions were held with the potentially affected provinces and other interested bodies.

In March 1973, Cabinet considered an Options Paper on the question of airport services for central Canada and approved the preferred option to build a new international airport at Anik.

In June 1975, Treasury Board approved the Project Brief for the first phase of the airport complex (to meet anticipated traffic up to 1985) and thereby, the necessary funds and person-years.

1980 Revision

In March 1980, Treasury Board approved an additional \$125 M (current dollars), and a modified cash flow, to cover the addition of a second terminal to the airport complex because of the unexpected closing of Melba Airport. TB also approved a revised completion date which adds one year to the original schedule. The appropriate amendments have been incorporated as an annex in the original Project Brief.



Conseil du Trésor
Canada

Treasury Board
Canada

FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET

1. Cote de sécurité	Aucune
2. NO du dossier	9085-7
3. Date(s)	Initiale 1e 30 décembre 1975 Révisions 1e 30 juin 1980

4. Titre du projet	
Aéroport international d'Anik (projet fictif)	
5. Autorité focale	
Transports	
6. Clients	
Transports Santé nationale et Bien-être social	
7. Prestataires de services	
Travaux publics Approvisionnement et services	
8. Tierces parties	
Commission de l'emploi et de l'immigration Services météorologiques	
9. Entrepreneurs importants/Valeur des contrats	
Zeta Construction Ltée / \$300 M Home Paving Ltd, / \$15 M High Precision Instruments Ltd / \$30 M	
10. Sous-chef de projet	11. Chef de projet
J.P. Hébert	R.C. Skinnon

12. Description

La phase I du projet de l'aéroport international d'Anik comprend une aérogare de deux étages (...p.c.), 2 pistes (...p. et ...p.) ainsi que leurs aires de stationnement (...p.c.) et installations de soutien (c.-à-d...) et les terrains nécessaires à l'aéroport. À leur pleine mesure, les installations de la phase I sont censées avoir une capacité annuelle de 100,000 atterrissages et décollages. Le coût total autorisé au titre de la phase I s'élève à \$400 M et l'achèvement des travaux est prévu pour juin 1980. Les avantages socio-économiques envisagés sont les suivants: 5,000 personnes-années d'emploi et \$350M (dollars courants) des fonds du projet devant être dépensés au Canada (contenu canadien du projet).

13. Historique

La circulation aérienne, tant internationale que locale, s'est accrue considérablement dans les aéroports des régions centrales du Canada, comme en témoignent le nombre de voyageurs, le volume de fret et le nombre de vols. Cet accroissement s'est accompagné de l'adoption d'une nouvelle technologie dont l'évolution est rapide et soutenue.

Conscient de ces problèmes, le gouvernement du Canada reconnaissait en juillet 1972 la nécessité d'accroître les services aéroportuaires et tenait des pourparlers à ce sujet avec les provinces et d'autres parties qui pourraient être intéressées.

En mars 1973, le Cabinet examinait un Exposé des options concernant les services aéroportuaires dans les régions centrales du Canada, et approuvait l'option retenue, soit la construction d'un aéroport à Anik.

En juin 1975, le Conseil du Trésor approuvait l'Énoncé de projet relatif à la phase I du complexe aéroportuaire (installations permettant d'absorber la circulation prévue jusqu'en 1985) et, de ce fait, les fonds et les années-personnes nécessaires.

Révision de 1980

En mars 1980, le Conseil du Trésor a autorisé une somme supplémentaire de \$125 M (dollars courants), et un mouvement de trésorerie modifié, afin de permettre l'adjonction d'une seconde aérogare en raison de la fermeture inattendue de l'aéroport de Melba. Le CT a également approuvé la nouvelle date d'achèvement des travaux, ce qui prolonge d'une année le calendrier fixé à l'origine. Les modifications pertinentes ont été insérées, sous forme d'annexe, à l'Énoncé de projet initial.



PROJECT PROGRESS REPORT

1. Title Anik International Airport (fictitious project)		2. Security classification Unclassified	
3. Effective Date/Report no. June 30, 1980; 10th		4. Effective Date of last report December 31, 1979	
5. File no. 9085-7		6. Next stage First terminal building and support facilities completed.	
7. Present stage Construction of first terminal building and support facilities 80% completed.		8. Last completed stage Paving of the two runways and associated apron.	
9. Legend Planned ——— Actual ———		10. Year Month O N D J F M A M J J A S O N D J F M A M J	
11. TIME Months 66 64 62 60 58 56 54 52 50 48 46 44 42 40		12. SUMMARY Original completion June 1980 Revised completion June 1981 Total time 5 years Total time 6 years Elapsed time 60 months Deviation Present: 2 months late Final: 12 months late (TB approved) Remarks The closing of Melba Airport forced the addition of a new terminal causing the 12-month delay.	
13. COST \$ Millions 470 450 430 410 390 370 350 330 310 290 270 250 230 210 190		14. Original cost \$400 M Revised cost \$525 M Amount incurred \$380 M Deviation Present: \$20 M under Final: \$125 M over (TB approved) Remarks The addition of a new terminal resulted in an increase of \$125 M to the original cost.	
15. PERFORMANCE The scope of the airport complex has been modified to include the addition of a second terminal. This has not caused any change in the original design specifications.		Deviation Addition of the second terminal.	
16. SOCIO-ECONOMIC To date there have been 4,600 person-years of employment, and \$325M (current dollars) of project funds have been spent in Canada.		Deviation 100 more workers hired on the project than initially forecasted.	

17.

IMPLEMENTATION COMMITTEE COMMENTS/EXPLANATIONS

The project is proceeding very well in all areas and is even surpassing the original socio-economic objective of hiring local workers. The construction of the airport is proceeding well and with very good quality of workmanship and materials.

The late addition of a terminal II to the airport has not jeopardized the management of the project because of the technical similarity of this terminal with terminal I. The second terminal will provide the CEIC and NHW with sufficient space to fulfill their needs.

The current delay of 2 months is due to unexpected difficulties with the delivery of certain materials (i.e.,...). It will be eliminated before the next progress report.

18. Deputy Project leader	Date	19. Deputy Minister	Date
J.P. Hébert <i>J.P. Hébert</i>	7/7/80	P.R. Landry <i>P.R. Landry</i>	7/7/80
20. Project leader	Date	21. Minister	Date
R.C. Skinnon <i>R.C. Skinnon</i>	7/7/80	A.M. Thibault <i>A.M. Thibault</i>	7/7/80



RAPPORT D'AVANCEMENT DE PROJET

1. Titre Aéroport international d'Anik (projet fictif)		2. Cote de sécurité Aucune	
3. Date effect. et po du rap. 30 juin 1980 - n° 10		4. Date effect. du dernier rap. 31 décembre 1979	
6. Étape actuelle La construction de la première aérogare et des installations aéroportuaires est terminée à 80%.		7. Dernière étape complétée Construction de deux pistes en dur et de l'aire de trafic.	
8. Étape suivante Terminer la construction de la première aérogare et des installations aéroportuaires.			
9. Légende Prévu ——— Réal ———		10. Année Mois O N D J F M A M J J A S O N D J F M A M J	
11. TEMPS Mois 66 64 62 60 58 56 54 52 50 48 46 44 42 40		12. SOMMAIRE Achevement initial Juin 1980 Achevement révisé Juin 1981 Temps total 5 ans Temps total 6 ans Temps écoulé 60 mois Écart Actuel Retard de 2 mois Final Retard de 12 mois (approuvé par le CT) Remarques Il a fallu construire une autre aérogare à cause de la fermeture de l'aéroport de Melba, occasionnant le retard de douze mois.	
13. COÛT \$ Millions 470 450 430 410 390 370 350 330 310 290 270 250 230 210 190		14. Coût initial \$400 M Coût révisé \$525 M Montant encouru \$380 M Écart Actuel \$20 M de moins Final \$125 M de plus (approuvé par le CT) Remarques La construction de la nouvelle aérogare a entraîné des dépenses supplémentaires de \$125 M par rapport au coût prévu.	
15. PERFORMANCE On a modifié les travaux prévus à l'aéroport pour ajouter la deuxième aérogare sans toucher au cahier des charges.		Écart Construction de la deuxième aérogare.	
16. SOCIO-ÉCONOMIQUES A ce jour il y a eu 4,600 personnes-années d'emploi et \$325M (dollars courants) des fonds du projet dépensés au Canada.		Écart On a embauché 100 ouvriers de plus que prévu.	

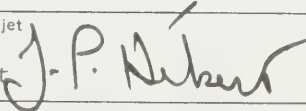
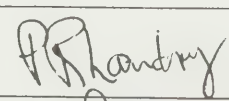

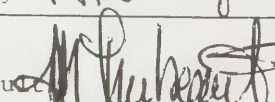
17.

OBSERVATIONS/EXPLICATIONS DU COMITÉ DE MISE EN OEUVRE

Les travaux progressent très bien dans tous les domaines et dépassent même leur objectif socio-économique de fournir du travail à des employés de l'endroit. La construction de l'aéroport avance bien et la qualité de la main-d'oeuvre et des matériaux est très bonne.

La construction de l'aérogare II n'a pas présenté de difficultés spéciales au chargé de projet, car les deux aérogares se ressemblent du point de vue technique. La deuxième permettra à la CEIC et au ministère de la Santé et du Bien-être social de disposer de tout l'espace dont ils ont besoin.

Le présent délai de 2 mois est dû à certaines difficultés inattendues relativement à la livraison de matériaux (c.-à-d.,...). Ce délai sera rectifié avant le prochain rapport d'avancement.

18. Sous-chef de projet	Date	19. Sous-ministre	Date
J.P. Hébert 	7/7/80	P.R. Landry 	7/7/80
20. Chef de projet	Date	21. Ministre	Date
R.C. Skinnon 	7/7/80	A.M. Thibault 	7/7/80

Chapter 145

Management of projects - Aide-mémoire

June 1979

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Objectives	3
.1.3	Policy basis	4
.1.4	Definitions	5
.2	Planning	6
.2.1	General	6
.2.2	Option analysis	7
.2.3	Pricing and availability	7
.2.4	Project definition	8
.3	Organization	10
.3.1	General	10
.3.2	Structure	10
.3.3	Interorganizational responsibilities	12
.3.4	Project leader responsibilities	14
.4	Conduct	15
.4.1	General	15
.4.2	Award and administration of contracts	15
.4.3	Monitoring and reporting progress	15
.4.4	Personnel management	16
.4.5	Management of conflict	16
.4.6	Administrative support	17
.4.7	Legal services	18
.4.8	Security and safety	18
.4.9	Relations with the media	18
.4.10	Acceptance of product	18

Chapitre 145

Gestion des projets - Aide-mémoire

Juin 1979

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Objectifs	3
.1.3	Fondement de politique	4
.1.4	Définitions	5
.2	Planification	6
.2.1	Généralités	6
.2.2	Analyse des options	7
.2.3	Établissement des coûts et disponibilité	7
.2.4	Définition du projet	8
.3	Organisation	10
.3.1	Généralités	10
.3.2	Structure	10
.3.3	Responsabilités interorganisationnelles	12
.3.4	Responsabilités du chef de projet	14
.4	Réalisation	15
.4.1	Généralités	15
.4.2	Adjudication et administration des marchés	15
.4.3	Surveillance et compte rendu des progrès	15
.4.4	Gestion du personnel	16
.4.5	Gestion des conflits	16
.4.6	Soutien administratif	17
.4.7	Services juridiques	18
.4.8	Sécurité et prévention des accidents	18
.4.9	Relations avec les médias	18
.4.10	Prise en charge du produit	18

145 Management of projects - Aide-mémoire

- .5 Control 18**
 - .5.1 General 18
 - .5.2 Supporting control techniques 19
 - .5.3 Progress control 19
 - .5.4 Schedule and cost control 19
 - .5.5 Technical performance measurement 20
 - .5.6 Changes and scope of work control 20
 - .5.7 Evaluation of project 21
- .6 Enquiries 21**
- .7 Some related documents 21**
- Appendices**
 - A Principles and factors 22
 - B Life cycle management 27
 - C Work breakdown structure 32
 - D Bibliography 36

145 Gestion des projets - Aide-mémoire

- .5 Contrôle 18**
 - .5.1 Généralités 18
 - .5.2 Techniques de contrôle 19
 - .5.3 Contrôle des progrès 19
 - .5.4 Contrôle du calendrier et des coûts 19
 - .5.5 Mesure de la performance technique 20
 - .5.6 Contrôle des modifications et de la portée 20
 - .5.7 Évaluation du projet 21
- .6 Demandes de renseignements 21**
- .7 Quelques documents pertinents 21**
- Appendices**
 - A Principes et facteurs 22
 - B Gestion du cycle chronologique 27
 - C Structure de fractionnement des tâches 32
 - D Bibliographie 36

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

This aide-mémoire on the management of projects has been prepared as a working guide for officers in departments and agencies of government who are engaged in the planning and implementation of Crown projects. Although it may be useful for a broad range of projects (e.g. R&D, policy-making), it is directed generally towards equipment or facility projects of less than \$100,000,000 in value, which are not major projects.

While using the basic concepts and principles found in the *Management of major projects* (Chapter 140), this chapter provides general principles and day-to-day guidance on the management of projects regardless of their scope and an overview of the various functions which need to be carried out for their effective conduct. This is done in terms of *suggested practices*, as it is recognized that some types of projects require special management measures not necessarily covered in this aide-mémoire. Further, this chapter is not intended to replace but to complement project management manuals prepared by individual departments to meet their own particular requirements.

.1.2 Objectives

The chapter is divided into sections which provide the sequential elements that need to be taken into account when conceptualizing and putting into effect a given project. In brief, the intent of the chapter is to assist departments and agencies in ensuring that for all projects:

- there is early participation of all concerned, with their respective roles being clearly defined, understood, and accepted;
- the front-end planning is thorough, including the consideration of possible options and the potential socio-economic benefits to be derived;
- the approval of a project and the necessary funds is based on and supported by accurate and complete data on the objectives to be achieved, the activities and tasks to be carried out and their scheduling, the budget, the organization for the project, and the options examined;
- there are proper control and administrative procedures in place during implementation; and
- there is an evaluation after completion of the project.

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

On a voulu, en rédigeant le présent aide-mémoire sur la gestion des projets, fournir un guide de travail aux agents des ministères et des organismes du gouvernement qui s'occupent de la planification et de la mise en oeuvre des projets de la Couronne. Bien qu'il puisse être utile pour une vaste gamme de projets (p. ex. Recherche et Développement, formulation de politiques), l'aide-mémoire porte de façon générale sur les projets d'équipement ou d'installation dont la valeur est inférieure à \$100 millions et qui n'entrent pas dans la définition des grands projets.

Tout en faisant appel aux concepts et aux principes contenus dans la *Gestion des grands projets* (Chapitre 140), le présent document contient des principes généraux et des conseils d'utilité courante sur la gestion des projets, quelle que soit leur envergure; on y trouvera aussi un résumé des différentes fonctions qui doivent être exécutées pour qu'un projet soit réalisé de façon efficace. Ceci est effectué au moyen de *pratiques recommandées*, puisqu'il est reconnu que certaines catégories de projets exigent des techniques particulières de gestion qui ne sont pas nécessairement abordées dans ce document. Ce document n'est pas censé remplacer les manuels de gestion des projets rédigés par les ministères pour satisfaire leurs besoins particuliers mais devrait plutôt les compléter.

.1.2 Objectifs

Le chapitre compte des sections où l'on trouvera, en ordre, les éléments dont on doit tenir compte dans la conception et la réalisation d'un projet donné. Bref, le but de ce chapitre est d'aider les ministères et agences à faire en sorte que pour tout projet:

- toutes les personnes intéressées participent dès le début et que leurs rôles respectifs soient clairement définis, compris et acceptés;
- la planification soit approfondie et tienne compte des choix possibles ainsi que des avantages socio-économiques qui peuvent en résulter;
- l'approbation d'un projet et des fonds nécessaires se fonde et s'appuie sur des données exactes et complètes relativement aux objectifs à atteindre, les activités à mener, les tâches à accomplir, le calendrier de ces activités et tâches, le budget, l'organisation du projet, et les options étudiées;
- des procédures administratives et de contrôle appropriées soient en place durant leur mise en oeuvre; et
- une évaluation ait lieu une fois le projet terminé.

.1.3 Policy basis

.1.3.1 The policy statement of the Management of major projects (Chapter 140) provides the corner-stone for this chapter. Applicable to any project, the policy states that:

- all parties involved in a project shall work jointly toward the achievement of the approved project objectives;
- the parties concerned shall work under the leadership of one authority-namely, the lead authority (Article .1.4), in conformity with existing legislated ministerial accountability;
- when more than one department is involved, generally the leadership shall be vested in the department for which the funds have been appropriated to fulfill its program requirements, unless otherwise specifically approved early in the planning.

.1.3.2 For this policy to be effective, the following principles must be observed (see Appendix A for details):

(a) Planning

- Active involvement of all organizations with related interest and expertise, including the effective use of service agents (article .1.4), is required from the earliest possible moment in the planning leading to a project. This implies a common understanding and acceptance of the roles, areas of responsibility, internal procedures and practices of all parties involved.
- Early consideration of all resources required to conduct the project (such as financial and material resources, technical advice, specialized services, and personnel) and their allocation to specific tasks and responsibilities.
- Development and recording of objectives in order of priority, and written commitment to these objectives from the entities concerned.
- Comprehensive assessment of the degree of risk in meeting the objectives.

(b) Organization

- Efficient and effective utilization of qualified personnel with demonstrated management skills and proven project experience.

.1.3 Fondement de politique

.1.3.1 L'énoncé de politique relatif à la Gestion des grands projets (chapitre 140) constitue la pierre angulaire de ce chapitre. Applicable à tout projet, il prescrit que:

- toutes les parties concernées devront travailler ensemble à la réalisation des objectifs approuvés du projet;
- les parties concernées devront travailler sous la conduite d'une seule autorité, c'est-à-dire l'autorité focale (article .1.4), conformément à l'imputabilité ministérielle prescrite par la loi;
- lorsque plus d'un ministère est en cause, la conduite sera généralement confiée au ministère tributaire des fonds, à moins qu'une décision contraire n'ait été approuvée dès le début du processus de planification.

.1.3.2 Pour que la politique soit efficace, les principes suivants, dont on trouvera un exposé plus détaillé dans l'appendice A, doivent être observés:

a) Planification

- La participation active de tout organisme ayant un intérêt et représentant une expertise particulière, de même que l'utilisation efficace des prestataires de services, (article .1.4) sont requises le plus tôt possible au cours de la planification menant à un projet. Ceci implique une bonne compréhension et une acceptation mutuelle des rôles, des domaines de responsabilités, des procédures et pratiques internes de toutes les parties concernées.
- La considération dès le début de toutes les ressources nécessaires à la réalisation du projet (fonds, matériel, conseils techniques, services spécialisés, et personnel) et leur affectation à des tâches et des responsabilités particulières.
- L'élaboration et l'enregistrement des objectifs selon un ordre de priorité, de même qu'un engagement écrit par les entités concernées envers ces objectifs.
- L'évaluation complète du risque d'échec dans la poursuite des objectifs.

b) Organisation

- L'affectation de façon efficiente et efficace d'un personnel qualifié possédant des connaissances en gestion et l'expérience du travail de projet.

c) Réalisation du projet

- L'établissement de procédures administratives saines y inclus des dispositions pour régler rapidement les différends.

- (c) Conduct of the project
 - Well established administrative procedures, including provision for the early and rapid handling of disputes.
- (d) Control
 - Evaluation of both progress and final outcome against the approved objectives.

.1.4 Definitions

Project is defined as an approved aggregate package of activities, specifically dedicated to fulfill a program requirement, which leads to a change in the distribution or level of departmental expenditures and which has a defined set of objectives including performance and cost over a prescribed period.

Time is the interval between the approval of the project and the date of in-service of the product sought; it is one of the principal project objectives.

Cost comprises the expenditures required for the design (conceptual and detailed) when applicable, contracting, production or construction, and commissioning of the end product when applicable; it is another important project objective. Of these expenditures, an inherent but specifically identified part covers any incremental cost to be incurred: in supporting specific national objectives or other programs, and in terms of allowances for contingencies including inflation. Approved allowances for contingencies should be maintained in a separate fund appropriated to the lead authority for a particular project, the use of which should be justified and recorded for reference.

Performance refers to the actual approved technical and operational characteristics of the product sought by a client; it is a key project objective.

Overrun is an increase in the time or cost of a completed project compared to that originally stated in the approved project brief.

Contingency is any unforeseen or chance occurrence (e.g. design changes during production or construction, errors in estimating, inflation) identified through risk analysis and experience.

Lead authority is generally that entity (a department or part thereof) for which the funds have been appropriated for the fulfillment of its

- d) Contrôle
 - L'évaluation des progrès réalisés et des résultats par rapport aux objectifs approuvés.

.1.4 Définitions

Projet est défini comme un groupe d'activités approuvées, dont le but précis est de satisfaire aux besoins d'un programme, lequel modifie la répartition ou le niveau des dépenses d'un ministère et comprend un ensemble défini d'objectifs, y compris ceux de performance et de coût pour une période précise.

Temps constitue l'intervalle entre l'approbation du projet et la date d'entrée en service du produit final; il s'agit de l'un des principaux objectifs.

Coût comprend les dépenses requises pour la conception (générale et détaillée) lorsqu'il y a lieu, la passation de marchés, la production ou construction et mise en service du produit; il s'agit d'un autre objectif important. À même ces dépenses, une partie inhérente mais identifiée spécifiquement couvre le coût différentiel entraîné par l'appui d'objectifs nationaux précis ou d'autres programmes et des affectations pour éventualités y compris l'inflation. Ces affectations devraient être tenues dans un fonds distinct attribué à l'autorité focale pour un projet particulier, et son utilisation devrait être justifiée et enregistrée pour fins de référence.

Performance désigne les caractéristiques opérationnelles et techniques réelles approuvées du produit recherché par le client; c'est un objectif-clé du projet.

Dépassement désigne une augmentation de temps ou du coût de réalisation d'un projet par rapport aux prévisions initiales indiquées dans l'énoncé de projet approuvé.

Éventualité désigne tout événement imprévu ou inattendu (p. ex. changements dans la conception au cours de la production ou construction, des erreurs dans l'estimation, l'inflation) déterminé au moyen de l'analyse du risque et de l'expérience.

Autorité focale désigne généralement l'entité (un ministère ou section de ce dernier) tributaire des fonds nécessaires à son programme pour un projet particulier. Il s'agit normalement du client, à moins d'une approbation contraire expresse au début de l'étape de la planification menant au projet. Par exemple, certaines exigences peuvent impliquer plus d'un client; dans ce cas, l'autorité focale pourrait être un prestataire de services (par exemple, immeuble polyvalent) ou le client ayant la plus grande partie des exigences.

program requirement for a particular product. This would normally be the client, unless otherwise specifically approved early in the planning phases for a project. For instance, some requirements may involve more than one client, in which case the lead authority could be a service agent or the client with the greatest requirements.

Client is that entity (a department or part thereof) which has a program requirement to be fulfilled in terms, for instance, of equipment or facility. The client will be the user of the end product.

Service agent is that entity (a department or part thereof) which provides or arranges for the provision of support to the client, in terms of the specialized services (e.g. planning, programming, design, contracting) necessary to the effective fulfillment of the client's requirement.

Third party is an entity (a department or part thereof) which, while not having a specific requirement to be fulfilled, has one or more of its objectives supported through the fulfillment of a client's requirement.

Contractor is that entity in the private sector which will transform the client's requirement into a specific end item. To achieve this, the involvement of sub-contractors may be necessary to deal with particular aspects in arriving at a final product.

Project brief is the project embodiment of the selected option for the fulfillment of a stated requirement.

.2 Planning

.2.1 General

The planning process should relate directly to the objectives of the project and should recognize the priorities, time parameters, cost targets and acceptance criteria identified by management. In terms of life cycle management (Appendix B), the planning portion should comprise the following phases, once a need has been identified in mission terms, duly justified, and formally approved:

- (a) the analysis of options;
- (b) the pricing and availability of the preferred option; and
- (c) the definition of the project.

Client désigne l'entité (un ministère ou section de ce dernier) qui doit satisfaire à une exigence de programme comme, par exemple, un équipement ou une installation. Le client sera l'utilisateur du produit final.

Prestateur de services désigne l'entité (un ministère ou section de ce dernier) qui fournit ou qui organise la prestation d'un service de soutien au client, dans le cadre des services spécialisés (p. ex., planification, programmation, conception, passation de marchés) nécessaires à l'exécution efficace du besoin d'un client.

Tierce partie désigne une entité (un ministère ou section de ce dernier) qui, n'ayant pas d'exigence précise à remplir, satisfait à un ou plusieurs de ses objectifs au moyen de l'exécution du besoin d'un client.

Entrepreneur désigne l'entité du secteur privé qui va transformer l'exigence d'un client en une conception précise et un produit final. En vue d'atteindre cet objectif, la participation de sous-traitants peut être nécessaire pour s'occuper d'aspects particuliers en vue d'arriver au produit final.

Énoncé de projet est constitué par la description complète du projet correspondant à la solution qui a été choisie pour combler le besoin.

.2 Planification

.2.1 Généralités

Le processus de planification devrait se rapporter directement aux objectifs du projet et tenir compte des priorités, des délais, des coûts estimés et des critères d'acceptation retenus par la direction. Quant à la gestion du cycle chronologique (appendice B), la partie se rapportant à la planification comprend les étapes suivantes, une fois un besoin énoncé en termes de mission, dûment justifié et formellement approuvé:

- a) l'analyse des options;
- b) l'établissement des coûts et de la disponibilité de la solution préférée; et
- c) la définition du projet.

Final approval for the implementation of the project should only take place where the requirement of a client has been defined in detail and where accurate and complete cost and time data are available. In light of the process presented in Appendix B, this implies proceeding from one phase to the next, subject to relying on increasingly more comprehensive and precise information for each phase and to departmental review.

.2.2 Option analysis

An essential task is to identify and analyze all the options which could satisfy the stated requirements. The analysis of options requires comprehensive study and should include, for each option, consideration of the following points:

- (a) the extent to which it will satisfy the stated requirement;
- (b) the possible modes of operation available (e.g. ownership, charter or lease, multi-tasking);
- (c) resources necessary to support it throughout the life of the stated requirement;
- (d) the nature and types of uncertainty or risk associated;
- (e) the extent to which its impact and the project objectives are, or could be, affected by changes in key variables; and
- (f) the associated socio-economic benefits and support to other programs (e.g. employment, energy).

The analysis of options should address, if relevant, the manpower planning aspects in the private sector. The Manpower Employer Services Branch of the Canada Employment and Immigration Commission can be contacted for further guidance on the subject.

The analysis should also include proper consideration of environmental concerns, on which assistance and advice may be sought from the Environmental Assessment Review Office of the Department of Environment.

.2.3 Pricing and availability

Once a decision has been made to proceed with a preferred option expected to satisfy the requirement, work related to the pricing and availability phase, as applicable, should begin. This phase is concerned with: the establishment of a list of contractors capable of fulfilling the requirement;

L'approbation finale pour la réalisation du projet devrait être donnée seulement lorsque le besoin d'un client a été défini de façon détaillée et que les données relatives aux coûts et aux échéances sont exactes et complètes. En utilisant le cycle présenté à l'appendice B, ceci implique qu'il faut procéder d'une phase à la suivante, en se basant sur des informations graduellement plus précises et plus étendues pour chaque phase, et un examen ministériel.

.2.2 Analyse des options

Il est essentiel d'identifier et d'analyser toutes les options possibles qui permettraient de satisfaire les besoins énoncés. L'analyse des options nécessite, pour chacune d'elles, une étude complète tenant compte des éléments suivants:

- a) la mesure dans laquelle elle permet de combler le besoin énoncé;
- b) les modes d'opérations possibles (p. ex. propriété, nolisement, location, affectation multiple);
- c) les ressources financières qui devront être affectées à l'opération du produit durant la période d'utilisation;
- d) la nature et le type d'incertitudes ou de risques qui lui est propre;
- e) la mesure dans laquelle les répercussions et les objectifs du projet sont ou pourraient être affectés par des modifications apportées aux principales variantes; et
- f) les avantages socio-économiques et le soutien d'autres programmes (p. ex. emploi, énergie) offerts.

L'analyse des options devrait traiter des aspects relatifs à la planification de la main d'oeuvre dans le secteur privé, si cela est pertinent. Pour plus d'information, on peut communiquer avec la Direction générale des services de main-d'oeuvre aux employeurs, Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.

L'analyse devrait aussi prendre en considération les facteurs environnementaux. Dans ces cas-là, le Bureau d'examen des évaluations environnementales du ministère de l'Environnement peut être consulté pour aide et avis.

.2.3 Établissement des coûts et disponibilité

Lorsqu'on s'est prononcé en faveur de l'option qui devrait satisfaire le besoin, les travaux relatifs à la phase de l'établissement des coûts et de la disponibilité devraient commencer, s'il y a lieu. Cette phase comporte l'établissement d'une liste d'entrepreneurs, le lan-

145 Management of projects - Aide-mémoire

the request for proposals from the contractors listed; and the assessment of the proposals. The output of this phase should form the basis for a more precise definition of the preferred option and, consequently, of the project itself.

.2.4 Project definition

.2.4.1 Objectives and order of priority Describe comprehensively every objective to be achieved and supported through the project, in order of priority. Include the objectives that deal with socio-economic matters (e.g. job creation, support of a sector of industry, development of a specific geographical area), with a realistic appraisal of how long the predicted benefits will hold. State the operational characteristics of the equipment or facility wanted, the date it will come into service, and the total cost. Include a detailed appraisal of the certainty of achieving each objective and define, using some method of sensitivity analysis, how far changes to one objective would affect the others.

Guidance on the socio-economic benefits that could result from governmental projects is provided by the Procurement Policy Advisory Committee, set up under the chairmanship of the Treasury Board Secretariat.

.2.4.2 Work breakdown structure The work breakdown structure (WBS) is a graphic display which breaks down the project into sub-projects, and these, in turn, into manageable tasks or work packages. The degree of detail at each level is such as to permit effective planning, budgeting and control. The WBS should include all deliverable end items (machinery, facilities, services, manual, etc.) and the major functional tasks required to conceive, design, fabricate, assemble, test and deliver them. The advantages of the WBS is that it enables the total project to be visualized in all its elements.

The WBS (Appendix C) simplifies the definition of tasks by establishing the relationship between the end items and the overall objectives. It also provides the framework for integrated schedule planning and cost estimation. Estimates for each level of the structure can be aggregated and transferred to the next level, to give a consolidated cost figure for the entire project. Finally, the process of reporting and summarizing project status is facilitated.

.2.4.3 Scheduling The next major step, is to determine the sequence and relationship of the activities, and the resources and the time necessary to carry them out.

145 Gestion des projets - Aide-mémoire

cement d'appels d'offres aux entrepreneurs qui figurent sur la liste, et l'évaluation des soumissions. Le résultat de cette phase devrait servir de fondement à une définition plus précise de la solution choisie et, par conséquent, du projet lui-même.

.2.4 Définition du projet

.2.4.1 Objectifs et ordre de priorité Décrire en détail les objectifs prévus et recherchés du projet, selon un ordre prioritaire. Inclure les objectifs d'ordre socio-économique (p. ex. création d'emplois, soutien d'un secteur industriel, développement d'une région géographique délimitée), y compris une évaluation réaliste de la durée des avantages prévus. Décrire les caractéristiques opérationnelles de l'équipement ou de l'installation désirés, la date d'entrée en service ainsi que le coût total. Inclure une évaluation complète de la certitude de réaliser chacun des objectifs et définir, au moyen d'une analyse de sensibilité quelconque, la mesure dans laquelle des modifications à l'un des objectifs affecteraient les autres.

En ce qui a trait aux bénéfices socio-économiques qui pourraient résulter des projets gouvernementaux, consulter le Comité consultatif de la politique des acquisitions présidé par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

.2.4.2 Structure de fractionnement des tâches La structure de fractionnement des tâches est une conception graphique qui décompose le projet en sous-projets et ces derniers en modules de tâches à exécuter. Les détails fournis à chaque échelon sont tels qu'ils permettent une planification, une budgétisation et un contrôle efficaces. Ce diagramme devrait inclure tous les produits finis livrables (machinerie, installations, services, manuels, etc.) ainsi que les principales tâches fonctionnelles nécessaires pour concevoir, préparer, fabriquer, assembler, vérifier et livrer les produits finis. Ce diagramme des tâches permet de représenter le projet dans tous et chacun de ses aspects.

Le fractionnement des tâches (appendice C) simplifie la définition des tâches nécessaires au projet en mettant en rapport les produits finis et les objectifs d'ensemble. De plus, il permet l'intégration de la planification, du calendrier et des prévisions de coûts. Les prévisions se rapportant à chaque niveau de la structure peuvent être regroupées au niveau immédiatement supérieur, pour fournir le coût total de tout le projet. Enfin, cela facilite la préparation de rapports et de résumés de situation.

.2.4.3 Établissement du calendrier L'étape importante suivante consiste à établir l'ordre séquentiel des activités et les relations qui existent entre elles, et à déterminer les ressources et la durée nécessaires à leur exécution.

The best method is usually some form of network or arrow diagram, suitable for both planning and control. Network diagrams can be as simple or as complex as required. The most common are the bar charts, the critical path method (CPM) and the program evaluation review technique (PERT).

If it appears likely that a scheduled date will not be met, the chart can be used to show where remedial action can be taken, such as:

- (a) switching resources from non-critical to critical activities to reduce times;
- (b) changing the sequence of activities to increase the number carried out concurrently; or
- (c) increasing the resources devoted to the activity which is causing the project to be late.

2.4.4 Project budget The following should be considered in the preparation of the budget:

- (a) calculating the cost of each activity and work package;
- (b) assigning a code to each activity and work package for accounting and control purposes;
- (c) compiling all costs to yield the total project cost; and
- (d) preparing a breakdown of the total cost into fiscal year expenditures.

Some service agencies operate in what is known as a revenue dependency mode. This means that there will be a charge for any services provided. Funds should be available in the project budget to pay for these charges. It may also be desirable to negotiate the level of services to be provided.

2.4.5 Project brief The outcome of the project definition activities is a project work plan, which should be incorporated into a document designated as the project brief. This, when approved, becomes the project agreement to be adhered to by all participants. This document should:

- (a) describe in detail, and in order of priority, all the objectives expected to be achieved and supported through the execution of the project;
- (b) describe the basic units of work and the sequence and the manner in which these will be carried out;

La meilleure méthode consiste habituellement à dresser un diagramme par réseaux ou un diagramme à flèches convenable tant pour la planification que le contrôle. Les diagrammes par réseaux peuvent être aussi simples ou aussi complexes que requis. Les diagrammes à tuyaux d'orgue, la méthode du cheminement critique (CPM) et le diagramme PERT sont les plus souvent utilisés.

S'il semble que les délais prévus ne seront pas respectés, on peut utiliser le diagramme par réseaux pour déterminer quelle mesure corrective il faut prendre:

- a) en transférant des ressources d'activités non essentielles à des activités essentielles afin d'en réduire la durée;
- b) en modifiant l'ordre séquentiel des activités du cheminement critique afin d'accroître le nombre d'activités exécutées en parallèle; et
- c) en accroissant les ressources affectées à l'activité qui retarde le projet.

2.4.4 Budget du projet Il faudrait tenir compte de ce qui suit lors de la préparation du budget:

- a) le calcul des coûts de chaque activité et de chaque module de tâches;
- b) l'attribution d'un code à chaque activité et à chaque module de tâches, aux fins de la comptabilité et du contrôle;
- c) l'addition de tous les coûts afin d'en arriver au coût total du projet; et
- d) la répartition du coût total en dépenses selon les années financières appropriées.

Certains prestataires de services ont adopté un mode d'exécution connu sur le nom de financement à même les revenus. Cela signifie qu'ils facturent tous les services fournis. Des fonds devraient être prévus au budget du projet pour défrayer le coût de ces services. Il peut aussi être souhaitable de négocier le niveau des services qui seront fournis.

2.4.5 Énoncé de projet Le plan de travail du projet, qui constitue le résultat des activités de la définition de projet, devrait être intégré dans un document intitulé énoncé de projet. Une fois approuvé, il constitue le mémoire d'entente. Cet énoncé devrait:

- a) décrire de façon détaillée, et en ordre de priorité, tous les objectifs que l'on prévoit réaliser et soutenir lors de l'exécution;
- b) décrire les unités fondamentales du travail à effectuer, l'ordre et les modalités d'exécution;

- (c) provide a time for the occurrence of each event and significant activity, as well as cost figures at each key milestone;
- (d) describe the organization for the conduct of the project (section .3), clearly state therein the role and degree of involvement of each participant, as applicable, and identify the project leader;
- (e) include critical dates of required approvals from higher authorities; and
- (f) provide the costs to be assumed during the entire period of utilization of the facility or equipment.

.3 Organization

.3.1 General

To be effective, the organization for a given project should have a single point of responsibility and authority, and integrated planning and control. The organization should be formed at the earliest possible moment in the planning leading to a project. Whatever the size and nature of the project, the organization exists only for the duration of the project, and will be phased out when the activity becomes operational.

The head of this organization, the project leader, and its members should be at a level commensurate with the size, complexity, and sensitivity of the project. They should have the authority necessary for effective conduct of the project.

.3.2 Structure

The organizational structure selected for a given project depends essentially on the nature and complexity of the project and the tasks involved. The structure should facilitate the coherent assignment of tasks to be achieved by individuals, as well as the establishment of their levels of authority and the lines of communication.

In its simplest form, the project structure may comprise only one unit or cell, i.e. one person who essentially accomplishes all the project work. Some tasks may be carried out through the use of requisitions as applicable. However, for larger projects, the structure will consist of a number of units representing the various skills required for

- c) fournir un calendrier des événements et des activités, de même que les prévisions de coût pour chaque étape du calendrier;
- d) décrire l'organisation de projet chargée de son exécution (section .3), ainsi que le rôle et le degré d'engagement de chaque participant, si cela s'applique, ainsi que le nom du chef de projet;
- e) mentionner les dates importantes auxquelles l'approbation de la direction supérieure est requise; et
- f) fournir les coûts qui devront être assumés durant toute la période d'utilisation de l'installation ou de l'équipement.

.3 Organisation

.3.1 Généralités

Pour être efficace, l'organisation adoptée pour un projet donné devrait faire converger la responsabilité et l'autorité en un seul point pour une planification et un contrôle intégrés. L'organisation devrait être constituée le plus tôt possible durant la planification d'un projet. Quelle que soit l'envergure et la nature du projet, la structure d'organisation sera créée pour la durée du projet et sera dissoute une fois ce dernier réalisé.

Le chef de l'organisation, c'est-à-dire le chef de projet, ainsi que les participants au projet, devraient être à un niveau d'autorité proportionnel à la taille, complexité et sensibilité du projet et avoir les pouvoirs de décision nécessaires pour la planification et la réalisation efficaces du projet.

.3.2 Structure

La structure d'organisation choisie dans le cadre d'un projet donné sera principalement fonction de la nature et de la complexité du projet et des tâches à accomplir. Elle devrait faciliter une attribution cohérente des tâches aux divers participants, ainsi que l'établissement de leurs niveaux d'autorité et des canaux de communication.

Dans sa forme la plus simple, la structure d'un projet peut être constituée d'une seule unité ou cellule, c'est-à-dire d'une personne qui, essentiellement, prend à sa charge la réalisation de tout le projet. Cependant, certaines tâches peuvent être exécutées en recourant, au besoin, aux services d'autrui par l'entremise de réquisitions. Mais, généralement, la structure d'un projet plus important consiste en plusieurs unités qui, chacune, ren-

the project. It may take two basic forms:

(a) A discrete self-contained organization fully dedicated to a project and whose participants, taken away temporarily from their permanent functions, are assigned solely to the project for its duration. This implies some type of formal agreement with the parent organizations. The participants would be selected to bring together the specialties and support needed to carry out all the activities.

(b) A team of fully dedicated personnel who draw from the permanent organizations the other skills and expertise required for the project as the need arises. The tasking of these organizations or service agents may be through requisitions or special project arrangements. The persons tasked in this manner will often, in addition to their assigned project activities, retain the ongoing duties of their permanent functions. Under this matrix organization, such persons or specialists would usually remain functionally and professionally responsible to their departments, while receiving specific project assignments from the relevant members of the project team and reporting on those assignments directly to these officials.

.3.2.1 Co-location of participants into what is commonly referred to as a project office would be the characteristic of the self-contained organization. For the matrix organization of (b) above, co-location would take place to the extent deemed necessary.

.3.2.2 All the personnel involved in a project at any time should be under the leadership of one person: the project leader (article .3.4).

.3.2.3 When created early in the planning phases (Appendix B), a responsibility of the project organization would be the concerted examination of options likely to satisfactorily meet a stated need that might lead to a project. The organization would also ensure that all relevant socio-economic objectives are duly considered from the earliest possible moment in the sequence of events leading to a project. In the implementation phase, the organization would be responsible for the overall conduct of the project. As such, it would ensure the efficient carrying out of the provisions of the project agreement (called project brief prior to approval) relating to the concept and detail design, when applicable, contracting, produc-

fermeront les diverses compétences requises pour le projet. Elle peut prendre l'une des formes suivantes:

a) Une organisation autonome distincte, entièrement vouée à un projet et dont les participants, temporairement relevés de leurs fonctions permanentes, sont assignés au projet pour toute sa durée. Ceci implique une sorte d'entente formelle avec les organisations parentes. Les participants devraient être choisis afin de réunir les spécialités et le soutien nécessaires pour mener à bonne fin toutes les activités du projet.

b) Une équipe de personnes entièrement consacrées au projet et qui, au besoin feront appel aux organisations permanentes pour obtenir les autres spécialités et connaissances requises pour le projet. L'attribution des tâches à ces organisations ou prestataires de services est effectuée par le moyen de requisitions ou d'ententes spéciales en vue du projet. Les personnes requisitionnées continueront souvent, en plus des activités qui seront les leurs durant le cours du projet, de remplir les tâches dans leurs postes permanents. Cette organisation matricielle permet à ces personnes ou spécialistes de demeurer fonctionnellement et professionnellement sous la juridiction de leur ministère, tout en recevant des affectations spécifiques des membres de l'équipe de projet et en faisant rapport de leur travail aux responsables du projet.

.3.2.1 La localisation des participants dans ce qu'on appelle ordinairement un bureau de projet caractérise habituellement l'organisation autonome; l'organisation matricielle décrite en (b) a recours à la localisation dans un même lieu, si nécessaire.

.3.2.2 Le personnel affecté à un projet devrait être toujours sous la conduite d'une personne, le chef de projet (article .3.4).

.3.2.3 Lorsqu'elle est créée tôt à l'étape de la planification (Appendix B), une responsabilité de l'organisation du projet serait l'examen concerté des options pouvant combler adéquatement un besoin. L'organisation verrait aussi à ce que tout objectif socio-économique pertinent soit dûment considéré le plus tôt possible dans l'ordre des événements menant à un projet. À l'étape de la mise en oeuvre, l'organisation serait chargée globalement de la réalisation du projet. En conséquence, elle veillerait à l'exécution efficace des dispositions du mémoire d'entente (appelé énoncé de Projet avant l'approbation) qui ont trait à la conception générale et détaillée, selon le cas, à la passation des marchés, à la production ou à la construction, et à la mise en service de l'équipement ou de l'installation proposée.

tion or construction, and commissioning of the proposed equipment or facility.

.3.2.4 To be as efficient as possible, the organization should include (or have ready access to) the skills in the following areas:

- planning;
- estimating and value analysis;
- budgeting;
- scheduling;
- documentation;
- cost and commitment control, and cash flow forecasting;
- tendering and award procedures;
- contract administration;
- construction administration: quality control procedures, and safety administration; and
- maintenance.

.3.3 Interorganizational responsibilities

In order to work together successfully, the participants in a project must accept that they are a team working for the achievement of common (government) objectives. This depends largely on the extent to which they understand and accept each other's responsibilities. This article, therefore, provides a brief outline of the responsibilities considered necessary for the effective management of projects, in conformity with the approved project brief.

.3.3.1 *A client* is responsible for:

- (a) determining and justifying the basic need;
- (b) defining its requirements in terms of time, cost, and performance with appropriate input from service agents as required;
- (c) encumbering the necessary funds or ensuring that they are made available; and
- (d) securing end results that fulfill its program requirement.

The client should participate in any action or decision on matters relating to the fulfillment of the requirement and agree on all aspects concerned with time, cost and performance.

.3.3.2 *A service agent*, within its designated area(s) of specialization, is responsible for responding to a client's requirement by providing, where applicable, effective advice, technical assistance and specialized services. Its key representative for a given project may be referred to as the manager of

.3.2.4 Afin d'être efficiente, l'organisation devrait disposer de compétences dans les secteurs suivants (ou y avoir facilement accès):

- planification;
- estimation et analyse de valeur;
- établissement du budget;
- établissement du calendrier;
- documentation;
- détermination du coût, contrôle des engagements et prévisions d'encaisse;
- appel d'offres et procédures d'adjudication;
- administration des marchés;
- administration des travaux de construction: procédures de contrôle de la qualité et administration des mesures sécuritaires; et
- entretien.

.3.3 Responsabilités interorganisationnelles

Le succès des relations entre les participants à un projet dépend de leur aptitude comme membres d'une équipe à travailler ensemble en vue d'atteindre des objectifs communs (gouvernementaux). Cela dépend en grande partie de la compréhension et de l'acceptation mutuelles des responsabilités de chacun. Par conséquent, cet article fournit la délimitation de base des responsabilités considérées nécessaires à la gestion efficace des projets conformément à l'énoncé de projet approuvé.

.3.3.1 *Un client* est essentiellement chargé:

- a) de déterminer et de justifier le besoin fondamental;
- b) de définir ses besoins en termes de temps de coût et de performance avec, au besoin, le concours approprié des prestataires de services;
- c) d'engager les fonds nécessaires ou de s'assurer qu'ils sont fournis; et
- d) d'obtenir les résultats de programme satisfaisant à ses exigences.

Toute action ou décision sur des questions se rapportant à la satisfaction du besoin d'un client devrait nécessiter la participation du client et son accord pour tous les aspects touchant le temps, le coût et la performance.

.3.3.2 *Un prestataire de service* est chargé, dans le cadre de ses domaines reconnus de spécialisation, de satisfaire le besoin d'un client en fournissant, lorsqu'il y a lieu, un avis approprié, une aide technique et des services spécialisés. Son représentant principal, pour un projet spécifique, peut être désigné comme le gestionnaire du domaine de spécialisation pour lequel il est responsable.

that area of specialization for which he has been made responsible.

A service agent should be involved at the earliest possible moment following the identification of a client's requirement. Where the specialized services involve contracting on behalf of the client, the service agent should obtain the required approval for entry into contract upon receipt of a fully funded requisition from the client.

.3.3.3 *A third party* is responsible for:

- (a) ensuring that any of its objectives that can be supported through the fulfillment of a client's requirement are clearly defined and considered as early as possible in the sequence of events leading to a project;
- (b) ensuring that the necessary incremental funds are quantified and made available in the Project Brief; and
- (c) providing proper and timely assistance or advice to the client.

.3.3.4 *A contractor* is responsible for carrying out and controlling the work within the terms and conditions contained in the contract(s).

.3.3.5 *The lead authority* is responsible for:

- (a) planning, organizing and coordinating overall the activities and inputs required for the effective management of a project (the execution of specific tasks should be delegated when appropriate);
- (b) ensuring that progress is made toward the approved objectives according to plan and that corrective action is taken whenever necessary (the lead authority should not become involved in the internal affairs of those organizations governed by legislation outside the lead authority's purview, unless the authority to do so has been specifically delegated);
- (c) mobilizing the necessary resources of government and industry (the lead authority should not attempt to duplicate expertise already existent in other departments or service agencies);
- (d) ensuring the early and continued effective involvement of service agents providing support, who would in turn control activities within their areas of responsibility or as delegated by the lead authority;
- (e) ensuring the early and continued participation of any third party whose objec-

La participation d'un prestataire de service devrait commencer le plus tôt possible dès l'identification du besoin d'un client en matière d'équipement ou d'installation. Lorsque les services spécialisés comprennent la passation de marchés au nom du client, le prestataire de service devrait obtenir l'approbation nécessaire sur réception d'une réquisition attestant des disponibilités budgétaires du client.

.3.3.3 *Une tierce partie* est chargée:

- a) de s'assurer que n'importe lequel de ses objectifs susceptibles d'être appuyés lors de la réalisation d'un projet est clairement défini et réellement étudié le plus tôt possible dans l'ordre des événements menant à un projet;
- b) de s'assurer que les fonds supplémentaires à cet effet sont déterminés et disponibles dans l'Énoncé de projet; et
- c) de fournir une aide appropriée au client, et ce, au moment opportun.

.3.3.4 *L'entrepreneur* est chargé de mener à bien et de surveiller le travail selon les modalités stipulées dans le(s) contrat(s).

.3.3.5 *L'autorité focale* est chargée:

- a) de la planification, de l'organisation et de la coordination globales des activités et des données d'entrée requises en vue de permettre la gestion efficace d'un projet (l'exécution de certaines tâches spécifiques pourrait être déléguée au besoin);
- b) de s'assurer que les progrès en vue d'atteindre les objectifs approuvés du projet sont réalisés et qu'il y a adoption de mesures nécessaires lorsque ce n'est pas le cas (l'autorité focale ne devrait pas s'ingérer dans les affaires internes d'organismes régis par des lois hors de sa compétence, à moins que le pouvoir de le faire ne lui ait été expressément délégué);
- c) de la mobilisation des ressources nécessaires du gouvernement et des entreprises (l'autorité focale ne devrait pas tenter de fournir une expertise déjà existante dans un autre ministère ou prestataire de service);
- d) de s'assurer de la participation hâtive et continue de tous les prestataires de services qui contribuent au projet et qui, chacun, contrôlèrent les activités dont ils responsables ou qui leur sont déléguées par l'autorité focale;
- e) de s'assurer de la participation hâtive et continue de toute tierce partie dont un ou plusieurs de ses objectifs sont susceptibles d'être appuyés en satisfaisant à l'exigence du client;

tives might be supported through the fulfillment of the client's requirement;

(f) reconciling any disputes arising between principals;

(g) being the government spokesman on any matter relating to the management of the project (generally, this does not apply to communications on contractual matters with organizations under contracts let by a service agent (Appendix A, .1.1(c)); and

(h) encumbering the necessary funds and obtaining funding authority, if this has not been done by the client.

.3.4 Project leader responsibilities

The project leader normally assumes the lead authority's responsibilities, presented in article 3.3.5. However, unless specifically delegated, the project leader should not attempt, in exercising his role, to assume the responsibilities of a service agent in matters falling within the purview of the service agent.

The project leader should generally become involved in the process as early as possible during the planning leading to the project itself. The project leader, whose authority must be clearly defined, should have access to adequate expertise both within and, if need be, outside the project organization.

The lead authority may wish, in some cases, to contract out project management functions to specialized firms. When contracting out is the case, terms of reference should be carefully established and agreed upon, delineating the responsibilities and authority of the project leader and other parties under his control. Potential conflicts of interest between such personnel and other contractors involved in the work should also be clearly dealt with the agreements.

.4 Conduct

.4.1 General

The project leader is responsible for the effective implementation of the approved project brief (see article .2.4.5). A key aspect of his job consists of managing risk and making trade-off decisions with respect to time, cost and performance. In fact, these three elements constitute overlapping sub-systems which interact. For example, a decision to significantly move a completion date forward can have a serious impact on cost and in

f) du règlement des différends soulevés entre les participants;

g) de la représentation du gouvernement relativement à toute question se rapportant à la gestion du projet (généralement, ceci ne s'applique pas aux communications relatives aux questions contractuelles lorsqu'il s'agit de sous-traitants à qui le prestataire de service a donné des contrats (appendice A, .1.1(c)); et

h) de l'obtention des fonds nécessaires et des autorisations de dépenses, si ceci n'a pas été fait par le client.

.3.4 Responsabilités du chef de projet

Le chef de projet s'acquitte généralement des responsabilités de l'autorité focale telles que définies à l'article .3.3.5 de cette section. Le chef de projet ne devrait pas, dans l'exercice de ses fonctions, assumer les responsabilités d'un prestataire de service à moins que de telles responsabilités lui aient été déléguées de façon spécifique.

Il devrait généralement être impliqué aussitôt que possible dans le processus durant la planification conduisant au projet. Les pouvoirs du chef de projet doivent être clairement définis. Il devrait disposer, au sein de l'organisation du projet et, si nécessaire, à l'extérieur, des compétences dont il a besoin.

L'autorité focale peut souhaiter dans certains cas sous-traiter des fonctions de gestion de projet à des firmes spécialisées. Lorsque cela se produit, il faudrait définir et se mettre d'accord sur le mandat de la firme de façon précise, en délimitant l'autorité et les responsabilités du chef de projet et des autres parties dont il aura la direction. On devrait traiter aussi des sources possibles de conflit d'intérêt entre ces derniers et les autres entrepreneurs du projet dans les protocoles d'entente.

.4 Réalisation

.4.1 Généralités

Le chef de projet est responsable de la mise en oeuvre efficace de l'énoncé de projet approuvé (voir .2.4.5). L'essentiel du travail du chef de projet consiste à évaluer les risques et décider des compromis relativement aux objectifs de temps, de coûts, et de performance. En réalité, ces trois éléments constituent des sous-systèmes qui se chevauchent et qui ont des effets les uns sur les autres. Par exemple, la mise en oeuvre d'une décision de rapprocher d'une manière significative

quality of workmanship. Increases in performance standards and changes in required capabilities can result in increased time and money required. Thus, the project leader may often have to manipulate all three variables in attempting to meet objectives and to accomplish the job satisfactorily according to the initial plan.

.4.2 Award and administration of contracts

Contractual matters are governed by existing government contracting policies, directives, guidelines and regulations; they should also be in accord with the terms and conditions of the project brief.

The requirements stated by a client and the contractual terms and conditions should be firmly pinned down and agreed to before any production or construction begins. Any contract should be based on firm, accurate, and binding cost quotations and contractual commitment by all parties.

To be included in the source list for a specific equipment project, and before any contract is entered into, a contractor should have demonstrated its capability in plant equipment, organization and experience, and have the financial strength to accept responsibility for any risks inherent in its bid (this is analogous to requiring a bond for the construction of a facility).

.4.3 Monitoring and reporting progress

The project leader should ensure that progress is measured against his schedule on a regular basis. Whether the schedule is in the form of a bar chart or network plan, progress measurement is basically the same:

- (a) progress to date is recorded, i.e. completed or on-going activities are noted;
- (b) remaining work is estimated, i.e. time to complete on-going activities is recorded and future activities are re-estimated or replanned as required; and
- (c) impact on task completion and other key interface and milestone events is determined.

Slippage on performance and target dates should be noted at once and the impact on initial project objectives determined. Remedial action should be taken, particularly if the activity is on the critical path of the project network diagram. This action could take a number of forms, as illustrated in article .2.4.3 (Scheduling).

une échéance du projet peut avoir un impact important sur les coûts et la qualité des travaux. Le fait d'accroître les normes de la performance et de modifier les caractéristiques correspondantes peuvent entraîner un accroissement de la durée et des coûts du projet. Le chef doit donc jongler avec ces trois variables pour tenter d'atteindre les objectifs et d'accomplir un travail satisfaisant selon le plan initial.

.4.2 Adjudication et administration des marchés

Les questions d'ordre contractuel sont régies par des politiques, des directives, des lignes directrices et des règlements sur les marchés de l'État; on devrait aussi se conformer aux conditions stipulées dans l'énoncé de projet.

Les exigences énoncées par un client et les conditions contractuelles devraient être fermement établies et acceptées avant le début de toute production ou construction. Tout marché devrait être fondé sur un prix ferme, précis et irrévocable, de même que sur un engagement contractuel de toutes les parties.

Aux fins de l'établissement d'une liste précise d'entrepreneurs pour un projet d'équipement donné et avant la conclusion d'un marché (de même qu'on exige d'un entrepreneur qu'il fournisse un cautionnement pour la construction d'installation), un entrepreneur devrait avoir démontré ses aptitudes en terme d'équipement d'usine, d'organisation et d'expérience et avoir les ressources financières lui permettant d'assumer la responsabilité de tout risque inhérent à sa soumission.

.4.3 Surveillance et compte rendu des progrès

Le chef de projet devrait s'assurer que les progrès sont régulièrement mesurés par rapport au calendrier de travail, au moyen d'un diagramme à tuyaux d'orgue ou par réseau. Quel que soit le moyen utilisé, la mesure des progrès reste essentiellement la même:

- a) les progrès sont enregistrés, c'est-à-dire les activités terminées ou en cours;
- b) le travail à accomplir est évalué, c'est-à-dire le temps pour compléter les activités en cours pris en note et, au besoin, les activités à venir évaluées ou planifiées à nouveau;
- c) les répercussions sur la pleine réalisation du projet sont ensuite déterminées, de même que sur les éléments-charnières importants et les événements principaux.

Toute performance insuffisante et tout retard doivent être aussitôt relevés; il faut également en déterminer les répercussions sur les objectifs du projet. Il faudrait y remédier, particulièrement si l'activité se situe

The project information and reporting system will also help the project leader to disseminate financial and project data to interested levels of management, whether internal, external, or both. To be effective, the leader should take into consideration any feedback from the client department management or from members of the project organization and make appropriate changes and adjustments.

Holding periodic project review meetings is also an excellent means for the leader to review with the interested parties (client, contractor(s), architects, etc.) the progress made, the difficulties encountered and agree on appropriate courses of action.

.4.4 Personnel management

The project leader, in cooperation with other involved departments, should schedule the participation of the project organization members to meet requirements of the project brief. This requires careful advance planning and tact in obtaining qualified personnel for assignment to the project. Members should be utilized in the best way to accomplish project objectives, and assigned tasks in accordance with the project brief.

Assignments for project work may involve full-time employees or their secondment and term appointment.

The departmental personnel services should provide assistance required by the project leader in obtaining staff resources, providing personnel administration during the project, and helping to redeploy members at termination.

.4.5 Management of conflict

The three factors most likely to cause problems for the project leader over the life of the project are disagreements over schedule, project priorities, and manpower resources. One reason why these produce more intense disagreements is that the project leader may have limited control over a number of tasks being performed, if they are not under his direct authority.

To minimize conflict, comprehensive planning prior to actually launching the project is most important. Indeed, this can help the project leader to anticipate many potential sources of conflict and take preventive action. As to the means by which project leaders may handle conflicts and disagreements, whether internal or external to the project organization, research data reveal that the most frequently utilized resolution method, and possibly the most effective, comprises facing the issue directly so that the affected parties work through their disagreement.

dans le cheminement critique du diagramme par réseaux du projet. Les mesures correctives peuvent être de plusieurs types que l'on retrouvera à l'article .2.4.3 (Établissement du calendrier).

Ce système d'information et de contrôle aidera à communiquer les données d'ordre financier et l'état d'achèvement du projet à tous les niveaux de gestion concernés, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur. Afin d'être efficace, le chef de projet devrait aussi tenir compte de toute information fournie par la direction du ministère client ou par des membres de l'organisation du projet et apporter les modifications ou les corrections nécessaires.

La tenue périodique de réunions avec les parties concernées (client, entrepreneur(s), architectes, etc.) constitue aussi un excellent moyen pour le chef de projet d'examiner les progrès réalisés et les difficultés éprouvées, et s'entendre relativement aux actions appropriées à prendre.

.4.4 Gestion du personnel

Le chef de projet, en collaboration avec tous les ministères concernés, devrait fixer le moment d'entrée en fonction des membres de l'organisation du projet de façon à se conformer à l'énoncé de projet. Il faut donc planifier avec soin afin de se procurer le personnel qualifié qui sera affecté au projet. Les services de ces personnes devraient être utilisés de la meilleure façon possible pour atteindre les objectifs du projet, et les tâches attribuées conformément à l'énoncé de projet.

La dotation des postes du projet peut nécessiter des employés à plein temps, et/ou des détachements et des nominations à durée déterminée.

Les services du personnel des ministères sont en mesure d'aider à obtenir le personnel nécessaire, à fournir les services de gestion de personnel pendant la durée du projet et à le réaffecter une fois le projet terminé.

.4.5 Gestion des conflits

Les trois facteurs les plus susceptibles de provoquer des problèmes durant l'exécution du projet sont les désaccords relatifs au calendrier du projet, aux priorités et aux ressources humaines. L'une des raisons pour laquelle ils peuvent dégénérer en problèmes plus aigus découle du fait que le chef de projet peut n'avoir qu'un contrôle limité sur de nombreuses tâches ne relevant pas de son autorité directe.

Afin de minimiser les conflits, une planification détaillée avant le début du projet est des plus importantes. Cela permet au chef du projet de prévoir les sources possibles de conflits et de songer à des mesures préventives. Quant aux moyens que les chefs de projet peuvent utiliser pour régler les conflits et les mécontentements internes ou externes à l'organisation, les données

.4.6 Administrative support

.4.6.1 The size, expected life and organizational structure of the project will influence on the nature of administrative services to be provided. There are a number of options, such as:

- (a) direct service from the departmental administrative services unit;
- (b) service coordinated by a member of the organization, who is made responsible for the basic tasks and for liaison with the specialists in the departmental administrative services unit; or
- (c) provision of full administrative capability within the organization.

.4.6.2 Administrative support services required by the organization normally include the following:

- (a) accommodation - office space, furniture, telephones and office equipment;
- (b) office supplies - writing materials and accessory items;
- (c) services - secretarial, typing, drafting, book-keeping, duplication and general clerical; and
- (d) reference material - policies, standards and guideline material affecting the project.

.4.6.3 Administrative support employees utilized should know:

- budget administration;
- financial management reports;
- government travel policy and directives;
- financial aspects of contract awarding and administration;
- processing of invoices; and
- administration and control of petty cash.

.4.6.4 Even projects of broad scope are rarely self-contained and, from time to time, must obtain expert advice and assistance from specialist services within departments. Such services can relate to EDP, legal assistance, information, translation, etc. The need is even greater for small project management organizations which may have to depend entirely on functional expertise from others.

fournies par les recherches faites sur le sujet révèlent que le mode de résolution le plus fréquemment utilisé, et possiblement le plus efficace, consiste à examiner la question directement avec toutes les parties concernées et à travailler ensemble au règlement du conflit.

.4.6 Soutien administratif

.4.6.1 L'importance, la durée prévue et la structure d'organisation du projet influenceront le mode de prestation des services administratifs requis. Voici un certain nombre de possibilités:

- a) le soutien est fourni directement par les services administratifs du ministère;
- b) le soutien est fourni par une personne de l'organisation, chargée des tâches principales et de la liaison avec les spécialistes des services administratifs du ministère; ou
- c) la création, pour l'organisation du projet, d'un service administratif complet.

.4.6.2 Les services de soutien administratif requis par les organisations comprennent normalement les éléments suivants:

- a) le logement: locaux, mobilier, téléphones et équipement de bureau;
- b) les fournitures: papeterie, crayons et accessoires;
- c) les services de secrétariat, de dactylographie, de rédaction, de tenue des registres, de reproduction, et de commis;
- d) la documentation de référence: politiques, normes et lignes directrices se rapportant au projet.

.4.6.3 Les employés affectés au soutien administratif doivent bien connaître:

- la gestion des budgets;
- la préparation des rapports de gestion financière;
- la politique et les directives du gouvernement relativement aux voyages;
- les aspects financiers de l'adjudication et de l'administration des marchés;
- le traitement des factures; et
- la gestion et le contrôle de la petite caisse.

.4.6.4 Même les projets de grande envergure sont rarement autonomes et leur réalisation nécessite, de temps à autre, des conseils d'experts et l'aide de services spécialisés du ministère. Ces services spécialisés comprennent l'informatique, les avis juridiques, les services d'information et de traduction, etc. Les organisations des projets

145 Management of projects - Aide-mémoire**.4.7 Legal services**

From time to time project leaders may require legal advice in cases where standard documents are not being used. The service agents are responsible for the legal aspects of contracts issued for the projects.

.4.8 Security and safety

The security on a project is important. There are two aspects to security: security on the work site, and security intrinsic to National Defence projects or to any confidential or secret tasks to be performed. Procedures for ensuring safety on the job should be promulgated.

.4.9 Relations with the media

From time to time, most large projects are brought to the attention of the media. Some project leaders have had little experience in dealing with the media, so that it is worth considering this as a special element of the project work plan (project brief). In this regard, departmental information services should be consulted for advice and assistance.

.4.10 Acceptance of product

Before final acceptance of the equipment or facility, the project leader should ensure that all discrepancies noted in prior inspection have been rectified. The project leader may appoint a group of qualified personnel to ensure that the appropriate quality assurance standards have been met before officially accepting the end product.

.5 Control**.5.1 General**

Control means, in essence, ensuring that progress is made toward the approved project objectives according to plan and that corrective action is taken whenever necessary. If the planning described in .2.4 is properly carried out, and the project activities, schedule and budget are well defined, it should be possible to exert good control over the whole project.

145 Gestion des projets - Aide-mémoire

moins importants ont davantage besoin de ces services et peuvent dépendre entièrement des compétences d'autres services.

.4.7 Services juridiques

Il se peut que, de temps à autre, les chefs de projet aient besoin de conseils juridiques lorsque des documents non normalisés sont utilisés. Les prestataires de services sont chargés des aspects juridiques des marchés qu'ils concluent pour les projets.

.4.8 Sécurité et prévention des accidents

La sécurité est importante dans la réalisation d'un projet. Elle se présente sous deux aspects: la sécurité sur les lieux de travail et la sécurité intrinsèque aux projets de la Défense nationale, ou des tâches confidentielles ou secrètes à exécuter. Des procédures relatives à la prévention des accidents de travail devraient être publiées.

.4.9 Relations avec les média

De temps à autre, la plupart des grands projets attirent l'attention des média. Comme plusieurs chefs ont peu d'expérience des relations avec le média, il serait utile d'envisager d'en faire un objectif spécial inscrit au plan de travail du projet (énoncé de projet). Il peut s'avérer souhaitable de consulter les services d'information du ministère, pour les conseils et l'aide dont on a besoin.

.4.10 Prise en charge du produit

Avant de procéder à la prise en charge finale de l'équipement ou de l'installation, le chef de projet doit s'assurer que toutes les irrégularités constatées lors de l'inspection préalable ont été corrigées. La vérification des normes de contrôle de la qualité pourrait être confiée à du personnel qualifié.

.5 Contrôle**.5.1 Généralités**

Le contrôle signifie essentiellement de s'assurer que des progrès sont réalisés en vue d'atteindre les objectifs approuvés du projet et que les mesures correctives sont prises lorsque ce n'est pas le cas. Si la planification décrite à l'article .2.4 est bien effectuée, et si l'activités du projet, le calendrier et le budget sont bien définis, il devrait être possible d'exercer un bon contrôle sur le projet.

The project leader and his functional managers achieve control by the following:

- (a) a joint understanding of the project objectives and goals;
- (b) jointly defining, planning, scheduling, and budgeting the tasks;
- (c) using established procedures to authorize the work, to control changes and scope of work, and to control schedules and costs;
- (d) measuring and evaluating performance in cost, schedule, and technical terms jointly to identify current or future variances from plan and to initiate appropriate corrective actions.

.5.2 Supporting control techniques

The division of project objectives into convenient work packages, the recording of activities and events in correct sequence, the allocation of resources, and the estimating of time and cost required are necessary steps in the control process. The steps are greatly facilitated by the use of WBS network diagrams and bar and line charts, as discussed in articles 2.4.2 and 2.4.3. Methods and procedures should be designed to maintain the project work plan (project brief), including schedule, budget and quality standards, up-to-date throughout the life of the project.

.5.3 Progress control

Reports on the status of the project and the progress towards the achievement of all its objectives, socio-economic or otherwise, should be issued regularly and promptly. They should provide the actual expenditure of time and money against plan, the work accomplished to date, and the action taken to correct deviations. Progress reports should include not only actual status against planned, but also the probability of meeting the final project objectives. They should be sent to the client, to other interested departments, and to the Treasury Board when required.

.5.4 Schedule and cost control

The control of schedule and cost should be integrated for effective project control. In addition, progress on technical performance should be measured and correlated to schedules and costs, requiring concentrated effort.

Project cost control, like schedule control, is exercised primarily at the task (work package)

Le chef de projet, en collaboration avec ses gestionnaires, assurera le contrôle du projet:

- a) en veillant à avoir une conception commune des objectifs et des buts du projet;
- b) en définissant et planifiant les tâches, et en établissant ensemble le calendrier et le budget;
- c) en ayant recours à des pratiques établies pour autoriser les travaux, contrôler l'importance des travaux et leurs modifications, et enfin, pour contrôler les calendriers et les coûts;
- d) en effectuant ensemble la mesure et l'évaluation de la performance par rapport au coût, au calendrier et aux aspects techniques, afin de détecter les écarts actuels ou futurs au plan et d'y remédier.

.5.2 Techniques de contrôle

La répartition des objectifs de projet en modules de tâches, l'enregistrement en bon ordre des activités et des événements, l'affectation des ressources et l'estimation des délais et des coûts requis constituent des étapes nécessaires au processus de contrôle. L'élaboration de ces étapes est facilitée par l'utilisation de structures de fractionnement des tâches, de diagrammes par réseaux, de diagrammes à tuyaux d'orgue et de graphiques linéaires, dont on traite dans les articles 2.4.2 et 2.4.3. Les méthodes et les procédures devraient être conçues de façon à respecter le plan de travail (énoncé de projet) y compris le calendrier, le budget et les normes de qualité, pendant toute la durée du projet.

.5.3 Contrôle des progrès

Les rapports relatifs au déroulement du projet et au degré de réalisation de ses objectifs, socio-économique ou autres, devraient être publiés régulièrement et rapidement. Ils devraient indiquer le temps et l'argent utilisés, le travail accompli, et les mesures adoptées pour remédier aux écarts. Les rapports de progrès ne devraient pas décrire uniquement la situation actuelle par rapport au plan, mais indiquer également la probabilité d'atteindre les objectifs ultimes du projet. Les rapports de progrès devraient être envoyés au client, aux autres ministères concernés et, si nécessaire, au Conseil du Trésor.

.5.4 Contrôle du calendrier et des coûts

Le contrôle du calendrier et des coûts devrait être exercé de façon intégrée pour le contrôle efficace du projet. De plus, le progrès relativement à la performance technique devrait être mesuré et relié aux calendriers et aux coûts, ce qui exige des efforts soutenus.

145 Management of projects - Aide-mémoire

level by the functional manager responsible for each task. The project leader should monitor costs at the task and higher levels of the work breakdown structure and initiate corrective action, so that the final project cost is equal to or less than the total budget. Cost control for project management purposes consists essentially of:

- (a) setting budgets for specific tasks;
- (b) measuring expenditures against budget and identifying variances;
- (c) assuring that expenditures are proper; and
- (d) taking appropriate controlling actions where budget variances exist.

Records and procedures for expenditure control should be in accordance with Treasury Board financial directives and guidelines as applicable.

In projects where a new product is being produced, considerable risk may exist in some work areas where cost estimates are uncertain. In such cases, the project may be given both a target and a ceiling budget. The difference constitutes a contingency fund. The commitment of contingency funds should be approved by the appropriate authorities.

.5.5 Technical performance measurement

Technical performance measurement, or quality assurance, is the continuing demonstration of the achievement of technical objectives. It includes an analysis of any differences among the achievement to date, current estimate, and the specification requirement. It is generally the most difficult of the three basic areas of project planning and control: schedule, cost, and technical.

.5.6 Changes and scope of work control

A primary cause of delay and cost overrun on projects is the uncontrolled, frequently unnoticed, increase in scope of the work being performed compared to the original plan. Continuing surveillance and discipline are hence required during the conduct of a project to remain within the originally approved scope.

Procedures are required to evaluate and control changes in scope, schedule, and cost when they occur. Decisions to make such changes should only be made by the project leader in coordination with the functional managers. These decisions should be approved by the lead authority, unless otherwise delegated to the project leader. In

145 Gestion des projets - Aide-mémoire

Le contrôle du coût du projet, comme le contrôle du calendrier, s'exerce surtout au niveau de l'exécution des tâches (modules) par les gestionnaires responsables. Le chef de projet devrait surveiller les coûts aux niveaux des tâches et des paliers supérieurs de la structure de fractionnement, afin de déceler tout écart important entre les dépenses réelles et prévues et d'y remédier pour que le coût final du projet soit égal ou inférieur au budget initial. Le contrôle des coûts, aux fins de la gestion de projet, consiste essentiellement:

- a) à établir des budgets pour des tâches particulières;
- b) à mesurer les dépenses par rapport au budget, et à détecter les écarts;
- c) à s'assurer que les dépenses sont appropriées; et
- d) à prendre les mesures de contrôle pertinentes lorsque l'on identifie des écarts au budget.

Lorsque cela s'applique, les dossiers et les procédures pour le contrôle des dépenses doivent être conformes aux directives et lignes directrices financières du Conseil du Trésor.

Dans le cas de projets visant à l'introduction d'un nouveau produit, certaines activités de travail peuvent être très difficiles à évaluer et rendre les prévisions de coût incertaines. Il faudrait alors établir à la fois un budget cible et un budget maximum; l'écart entre ces deux budgets constituerait un fonds en cas d'imprévus. L'engagement des crédits pour imprévus devrait être approuvé par les autorités compétentes.

.5.5 Mesure de la performance technique

La mesure de la performance technique, ou contrôle de la qualité, est la détermination avec preuves à l'appui du degré de réalisation des objectifs techniques. Cette opération comprend une analyse de tout écart observé entre les progrès accomplis au moment de la mesure, les prévisions actuelles et les exigences stipulées dans les devis. La mesure de la performance est en général plus difficile à effectuer que le contrôle du calendrier et du coût.

.5.6 Contrôle des modifications et de la portée

L'élargissement, parfois inaperçu, de la portée des travaux par rapport au plan initial constitue l'une des principales causes des retards et des dépassements de coût. Il faut donc continuer à exercer une surveillance et faire preuve de discipline durant la réalisation d'un projet, afin de respecter la portée initialement approuvée des travaux.

Des procédures sont nécessaires pour évaluer et contrôler les modifications apportées au calendrier, à la

145 Management of projects - Aide-mémoire

certain instances, approval by the Treasury Board will be required.

.5.7 Evaluation of project

The lead authority should evaluate the project after its completion in terms of:

- (a) attainment of overall project objectives and the resources required;
- (b) meeting target dates and costs throughout the project;
- (c) responsiveness to user needs;
- (d) quality of workmanship;
- (e) adherence to policies, standards, guidelines and specifications;
- (f) deficiencies and problems; and
- (g) recommendations which might affect future projects.

.6 Enquiries

For *interpretation of this document*, contact the Management Systems Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

For questions relating to *implementation of the document* following approval of the project or *contract submissions*, contact the appropriate group in the Implementation and Review Division of the same branch.

.7 Some related documents

- Chapter 140, Management of major projects
- Chapter 310, Contracting
- Circular No. 1978-46, Approval of capital projects
- Circular No. 1979-20, Directives on cost control (Chapter 148 as of December 1979).

145 Gestion des projets - Aide-mémoire

portée et au coût des travaux. La décision d'effectuer des modifications peut être prise par le chef, en collaboration avec les gestionnaires concernés. Cette décision devrait être approuvée par l'autorité focale à moins qu'elle ait été déléguée au chef de projet. Dans certains cas, l'approbation du Conseil du Trésor sera nécessaire.

.5.7 Évaluation du projet

Le projet terminé, l'autorité focale devrait en faire l'évaluation en s'attachant aux aspects suivants:

- a) la réalisation des objectifs du projet et les ressources utilisées;
- b) le respect des délais et des limites de coûts durant le projet;
- c) le degré de satisfaction des besoins de l'utilisateur;
- d) la qualité de la fabrication ou du travail;
- e) le respect des politiques, normes, lignes directrices et devis;
- f) les insuffisances et les problèmes; et
- g) les recommandations qui peuvent avoir un effet sur les projets futurs.

.6 Demandes de renseignements

Pour les demandes relatives à l'*interprétation du présent document*, s'adresser au Groupe des systèmes de gestion, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pour des questions relatives à la *mise en oeuvre du document* après l'approbation du projet, ou aux *présentations concernant les marchés*, s'adresser au groupe approprié de la Division de la mise en oeuvre et examen des politiques de la même division.

.7 Quelques documents pertinents

- Chapitre 140, Gestion des grands projets
- Chapitre 310, Marchés
- Circulaire n° 1978-46, Approbation des projets d'investissement
- Circulaire n° 1979-20, Directives concernant le contrôle des coûts (Chapitre 148 à compter de décembre 1979).

Principles and factors

Application of the present document will only lead to the desired results if a number of principles are also observed. These may be grouped under planning, control, organization and conduct of projects. They are complemented by a number of factors considered to have a direct influence on the effective management of any project.

.1 Planning

.1.1. Active involvement of all organizations with related interest and expertise, including the effective use of service agents, is required from the earliest possible moment in the planning leading to a project. This implies a common understanding and acceptance of the roles, areas of responsibility, internal procedures and practices of all parties involved.

(a) In communicating with others, departments or parts thereof should at the outset agree on the terminology to be used relating to their particular area(s) of specialization.

(b) All communication with other levels of government, the industry (except on contractual matters), and the public respecting projects with significant social, environment, or economic impact should be conducted through a single point - the lead authority.

(c) All communication on contractual matters should be conducted through the service agent who entered into the contract(s), with the prior participation and agreement from the client or lead authority on all aspects concerned with time, cost and performance. (Note: Any communication with potential contractors by a government representative after requests for proposals have been transmitted and up to their official receipt can have very serious contractual implications, since it can affect a contractor's perception of his obligation. Such communication, when deemed necessary, should also be conducted through the service agent making these requests.)

(d) It is essential for the participants in a project to work as a team to meet common (government) objectives. Solutions for their

Principes et facteurs

L'application du présent document ne produira les résultats voulus que si l'on respecte en outre un certain nombre de principes, que l'on peut regrouper sous les rubriques suivantes: planification, contrôle, organisation et réalisation des projets. Ces principes sont complétés par un certain nombre de facteurs qui peuvent avoir une incidence directe sur la gestion efficace de tout projet.

.1 Planification

.1.1. La participation active de tout organisme ayant un intérêt et représentant une expertise particulière, de même que l'utilisation efficace des prestataires de service, sont requises le plus tôt possible au cours de la planification menant à un projet. Ceci implique une bonne compréhension et une acceptation mutuelle des rôles, des domaines de responsabilité, des procédures et pratiques internes de toutes les parties concernées.

a) Dans les communications avec les autres parties, les ministères ou leurs services devraient, dès le début, convenir d'une terminologie à utiliser en ce qui a trait à leurs domaines particuliers de spécialisation.

b) Toute communication avec d'autres paliers de gouvernement, avec l'industrie (sauf sur des questions de nature contractuelle), et avec le public, concernant des projets ayant d'importantes répercussions sociales, environnementales ou économiques devrait se faire par une seule entité, c'est-à-dire l'autorité focale.

c) Quant aux questions de nature contractuelle, les communications à cet égard devraient être effectuées par l'entremise du prestataire de service qui a passé le marché, avec la participation et l'accord préalable du client ou de l'autorité focale sur tous les aspects touchant au temps, au coût et à la performance. (Remarque: Toute communication ayant trait à des entrepreneurs éventuels et faite par un représentant du gouvernement, entre la transmission des demandes de propositions et leur réception officielle, peut avoir de très sérieuses répercussions de nature contractuelle, car elle peut infléchir la perception que l'entrepreneur a de ses obligations. De telles communications, lorsque jugées nécessaires, devraient aussi être effectuées par le prestataire de service qui a fait les demandes.)

d) Il est essentiel que les participants à un projet fassent preuve d'esprit d'équipe en vue

own departmental needs should be secondary.

.1.2. Early consideration of all resources required to conduct the project, such as financial and material resources, technical advice, specialized services, and personnel, and their allocation to specific tasks and responsibilities.

(a) Option analysis should permit identification and evaluation of the financial resources to be allocated during the period of utilization of the product, that is, following the commissioning of the facility or equipment. This evaluation should include capital expenditure costs, maintenance costs and operating costs, as well as all other related costs to be borne by the client department during the period of utilization of the product.

(b) Definition of the requirement and the selected option for fulfilling it should be comprehensive and be taken to the furthest stage possible prior to seeking final approval of the project; in some cases, e.g. when the state of the art is being advanced, this could require a prior development effort.

(c) The project objectives should be broken down in such a way as to permit adequate planning, allocation of resources, direction, monitoring and control of implementation.

.1.3. Development and recording of project objectives in order of priority, and written commitment to these objectives from the entities concerned.

(a) All objectives which the project is expected to achieve, both directly in respect of time, cost and performance, and indirectly in support of social and economic goals, should be clearly stated in order of perceived priority, together with a realistic statement of how far each is attainable.

(b) Any entity and its personnel involved in a project, whether directly or indirectly, should clearly understand and be committed to the project objectives and priorities; and should know its role in supporting the achievement of such objectives.

d'atteindre les objectifs gouvernementaux. Les solutions à leurs propres besoins ministériels devraient passer au second plan.

.1.2. La considération dès le début de toutes les ressources nécessaires à la réalisation du projet (fonds, matériel, conseils techniques, services spécialisés et personnel) et leur affectation à des tâches et des responsabilités particulières.

a) L'analyse des options devrait permettre l'identification et l'évaluation des ressources financières qui devront être allouées durant la période d'utilisation du produit, c'est-à-dire suite à la mise en service de l'installation ou de l'équipement. Cette évaluation inclura les coûts inhérents à la dépense de capital, les coûts d'entretien et de fonctionnement, de même que tous les autres coûts connexes qui devront être assumés par le ministère client durant la période d'utilisation du produit.

b) La définition du besoin et des options choisies pour le satisfaire devrait être complète et aussi poussée que possible avant que l'on soumette le projet pour approbation définitive; dans certains cas, par exemple, lorsque l'on adopte des méthodes nouvelles, il peut s'avérer nécessaire d'effectuer d'abord un certain travail de mise au point.

c) Les objectifs du projet devraient être fractionnés de façon à permettre la planification, l'affectation des ressources, la direction, la surveillance et le contrôle de la mise en oeuvre qui conviennent.

.1.3. L'élaboration et l'enregistrement des objectifs du projet selon un ordre de priorité, de même qu'un engagement écrit par les entités concernées envers ces objectifs.

a) Tous les objectifs fixés pour le projet, tant ceux en relation directe avec le temps, les coûts et la performance que ceux qui contribuent indirectement à la réalisation d'objectifs sociaux et économiques, devraient être clairement énoncés selon l'ordre perçu de leur importance; on devrait également préciser dans quelle mesure chacun d'eux peut être réalisé.

b) Tout groupe et le personnel qu'il comprend, engagé directement ou indirectement dans un projet, devraient en comprendre clairement les objectifs et l'ordre de priorité de ces derniers, et s'engager à les respecter; de même, ils devraient bien comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer dans la réalisation de ces objectifs.

.1.4. Comprehensive assessment of the degree of risk in meeting the principal objectives.

(a) The degree of risk in a project is a function of the certainty with which it can be stated that each objective can be achieved.

(b) Figures on estimated time, cost and performance should be qualified by a statement of the reliability of data on which they are based.

.2 Organization

Efficient and effective utilization of qualified personnel with the demonstrated management skills and proven project experience.

(a) The project organization should focus teamwork, communications, coordination, control and acceptance of the work through a single point: the lead authority.

(b) The authority for the effective fulfillment of an individual's role within a project organization should be defined, delegated, and supported by its senior management.

(c) The support provided to a project by a unit should be viewed favourably by the parent organization when assessing the overall performance of that unit.

(d) Generally, key individuals participating in the planning for, and conduct of, a project should possess mature judgement; demonstrated management skills; progressive and varied project experience; pertinent knowledge; and the balanced expertise to be able to communicate and bridge the functional gap between their respective roles.

(e) Appropriate planned provisions, including a minimum orientation period, should be made for continuity of expertise, experience, and competence where changes in staff become necessary.

(f) Involvement on a project should not be considered detrimental to normal career progression, but should be given due recognition in performance reviews.

(g) The personal qualifications of the project leader should include:

- leadership: the ability to assemble a team, allocate resources and respon-

.1.4. L'évaluation complète du risque d'échec dans la poursuite des objectifs principaux.

a) Le degré de risque dépend de la certitude avec laquelle on peut établir que les objectifs peuvent être atteints.

b) Les estimations de temps, de coût et de performance devraient être documentées par un énoncé de fiabilité des données sur lesquelles elles sont fondées.

.2 Organisation

L'affectation de façon efficiente et efficace d'un personnel qualifié possédant des connaissances en gestion et l'expérience du travail de projet nécessaires.

a) L'organisation d'un projet devrait faire converger le travail d'équipe, les communications, la coordination, le contrôle et l'acceptation du travail en un seul point: l'autorité focale.

b) Le pouvoir dont un participant a besoin pour remplir son rôle avec efficacité dans un projet devra être défini, délégué et appuyé par les gestionnaires supérieurs de chacun.

c) Le soutien fourni à un projet par un groupe devrait être vu d'un bon oeil par l'organisation-mère, lorsque cette dernière effectue une évaluation de la performance globale du groupe de soutien.

d) Généralement, les principaux participants devraient faire preuve de maturité et de bon jugement; ils devraient avoir démontré des aptitudes pour la gestion et posséder une expérience des projets à la fois variée et acquise de façon progressive; ils devraient posséder des connaissances pertinentes et une compétence générale leur permettant de communiquer et de combler les lacunes d'ordre fonctionnel qui dépassent leurs rôles respectifs.

e) Il faudrait prévoir des dispositions opportunes, y compris une période d'orientation d'une durée minimale, afin d'assurer une continuité de compétence et d'expérience, au cas où la continuité de la participation du personnel devenait impossible.

f) La participation à un projet ne devrait pas être considérée comme nuisible à la poursuite normale d'une carrière et devrait donc être prise en considération, lors des évaluations de rendement.

- sibilities, and have them work across a matrix with other people;
- critical mind: able to continuously examine evidence and recognize misrepresentation and manipulation of data;
 - communication: able to communicate effectively in writing and orally and present a convincing case when necessary;
 - decisiveness: the ability to define objectives, establish plans, make unpopular decisions and see them implemented, even though this could from time to time lead to conflict with other members of the team; and
 - controllership: the ability to ensure that progress is being made towards objectives according to plan, and that the necessary trade-offs between time, cost, and performance (within an approved range) are made in order to maintain project momentum.

.3 Conduct of projects

Well established administrative procedures, including provision for the early and rapid handling of disputes which might arise during the project.

- (a) The requirements stated by a client and the contractual terms and conditions should be firmly pinned down and agreed to before any production or construction begins.
- (b) Any contract should be based on firm, accurate, and binding cost quotations and contractual commitment by all parties.
- (c) Contracts should conform to existing government legislation, regulations and policies.
- (d) To the maximum extent, disputes should be resolved within the project organization. If this is not possible, the dispute should be referred to a higher authority. Only in exceptional cases should a request for resolution of a dispute or conflict be made to Treasury Board.

- g) Tout chef de projet devrait posséder, entre autres, les qualités suivantes:
- esprit de chef: aptitude à rassembler une équipe, à attribuer des ressources et des responsabilités et à faire travailler cette équipe avec d'autres personnes dans une organisation matricielle;
 - esprit critique: être sans cesse capable d'étudier les faits qu'on lui présente et de détecter les erreurs d'interprétation et les manipulations de données;
 - aptitude à communiquer: être capable de communiquer efficacement par écrit et verbalement et de soutenir une opinion de façon convaincante, au besoin;
 - détermination: capacité de définir des objectifs, d'établir des plans, de prendre des décisions impopulaires et de veiller à leur application, même si ces décisions peuvent de temps à autre causer des différends avec d'autres membres de l'équipe;
 - fermeté: capacité de faire en sorte qu'on accomplisse des progrès dans la réalisation des objectifs et ce, conformément au plan; veiller à ce que l'on fasse les compromis nécessaires entre les délais, les coûts et la performance (dans une mesure autorisée) afin de maintenir le rythme de déroulement du projet.

.3 Réalisation des projets

L'établissement de procédures administratives saines, y inclus des dispositions pour régler rapidement les différends qui peuvent survenir au cours du projet.

- a) Les exigences énoncées par un client et les conditions contractuelles devraient être fermement établies et acceptées avant le début de toute production ou construction.
- b) Tout marché devrait être fondé sur un prix ferme, précis et irrévocable, de même que sur un engagement contractuel de toutes les parties.
- c) Les marchés devraient être conformes à la législation, aux règlements et politiques actuels du gouvernement.
- d) Les différends devraient être réglés, le plus possible, à l'intérieur de l'organisation du projet. Si cela n'est pas possible, les différends devraient être soumis à une autorité supérieure. Ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'il faudrait demander au Conseil du Trésor de régler un différend ou un conflit.

.4 Control

Evaluation of both progress and final outcome of projects against their approved objectives.

- (a) It is the responsibility of the project organization, or the project leader, depending on the size of the project, to ensure that the information necessary to effectively inform the appropriate senior management and/or the Treasury Board, as applicable, is clear, succinct and in the proper form.
- (b) Progress reports should indicate deviations from approved project objectives, particularly time, cost and performance, and the corrective action being taken.
- (c) Upon completion of the project, a post-project evaluation report should be prepared as a basis for possible improvement in other projects.

.4 Contrôle

L'évaluation des progrès réalisés et des résultats du projet doit être effectuée par rapport aux objectifs approuvés.

- a) C'est à l'organisation du projet ou à son chef, selon l'importance du projet, de veiller à ce que les renseignements nécessaires à la gestion supérieure appropriée et/ou au Conseil du Trésor, soient clairs, succints et communiqués de façon appropriée.
- b) Les rapports de progrès devraient indiquer les écarts par rapport aux objectifs approuvés du projet, particulièrement en ce qui a trait au temps, au coût et à la performance, et les mesures correctives adoptées.
- d) Un rapport d'évaluation devrait être préparé pour tout projet complété afin de servir à améliorer les projets ultérieurs, possiblement.

Life cycle management

Footnotes

GENERAL: Time should be considered to be vital. Departments should review their internal processing procedures in this regard. In addition, formal contact points should be established and made known by all entities participating in the project.

Support to the project should be planned, and to this effect:

- units supporting the project organization should plan for, and keep accurate records of, the person-years and costs involved;
- the cost and time spent on project work by all personnel involved should be given due recognition in relation to the performance of their parent organizations, to their own personnel performance reviews, and support to the project; and
- in respect of the resources remaining in the donating unit, the work load should be reviewed in relation to the services provided to the project by the unit.

(1) It should be recognized that although the Sequence of Events gives a first impression of a continuum of discrete activities, the process could be iterative. To this effect, provision should be made for a potential re-cycling between phases and stages, until such time as an appropriate degree of certainty has been achieved as a prerequisite to proceeding to the next phase or stage. Furthermore, particularly in order to compress the time objective of some projects, there could well be an overlapping of the phases and/or stages in the Sequence of Events. Also, given the type of project, not all the stages of the Implementation phase may apply (e.g., stages 1, 2 and 3 not applicable for projects where the design is already existent as in the case of equipment available "off-the-shelf").

(2) These are the Significant Activities which should take place during each phase or stage.

(3) Departments should maintain an appropriate data base, approved design standards, and criteria, in order to provide for more accurate estimating and forecasting of requirements.

(4) The analysis should always take into account other government departments' capability, capacity (multi-tasking) and requirements, in addition to consideration of ownership, leasing/chartering, or purchase of a complete service.

(5) Departments should give serious consideration as to the appropriateness, and the follow-up implications, of penalties or incentives as a possible means of motivating contractor performance, prior to their inclusion in a contract.

(6) For every project, a record should be maintained of significant events and factors which could have a direct positive or negative bearing on the achievement of the project objectives.

Gestion du cycle chronologique

Notes explicatives

GÉNÉRALITÉS: Le temps est un facteur essentiel. On encourage donc les ministères à revoir leur processus interne à cet égard. De plus, tous les groupes qui participent au projet devraient choisir des points de contact officiels et faire connaître l'identité de ces derniers. Le soutien du projet doit être planifié; à cette fin:

- les groupes qui assurent le soutien de l'organisation du projet doivent prévoir les années-personnes et les coûts nécessaires et en tenir un compte exact;
- le coût et le temps que consacre à un projet tout le personnel qui y est engagé doivent être dûment étudiés en relation avec la performance de l'organisation-mère, les études sur la performance de leur propre personnel et le soutien fourni au projet;
- la charge de travail des personnes qui restent affectées au groupe prêteur devrait être évaluée à la lumière des services fournis au projet par le groupe.

(1) Bien que le déroulement semble, au premier abord, une suite d'activités distinctes, il faut remarquer que le processus pourrait être itératif. À cet effet, on doit prévoir un certain retour en arrière entre les phases et les étapes, jusqu'à ce que l'on ait atteint un degré de certitude convenable indispensable avant de passer aux phases ou étapes suivantes. De plus, afin de réduire les délais de certains projets, il pourrait très bien y avoir chevauchement des phases et des étapes du cheminement. En outre, il se peut que les étapes de la phase de mise en oeuvre ne s'appliquent pas toutes (par ex., les étapes 1, 2 et 3 ne s'appliquent pas aux projets faisant appel à des produits déjà fabriqués et qui ne nécessitent aucune conception).

(2) Il s'agit des activités importantes qui pourraient avoir lieu pendant chaque phase ou étape.

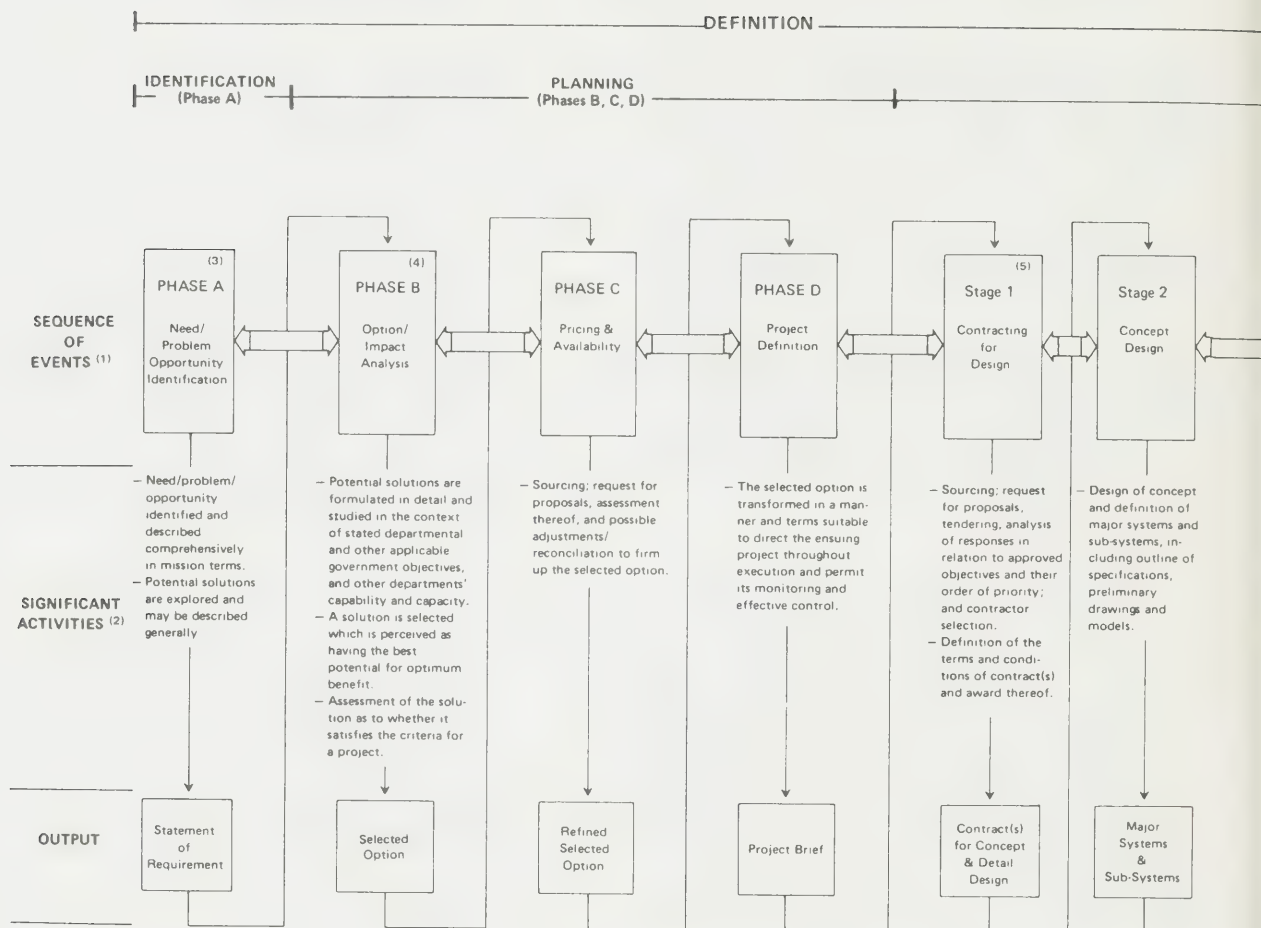
(3) Les ministères doivent tenir à jour une base convenable de données, de normes de conception approuvées et de critères, afin de permettre d'évaluer et de prévoir les besoins avec plus de précision.

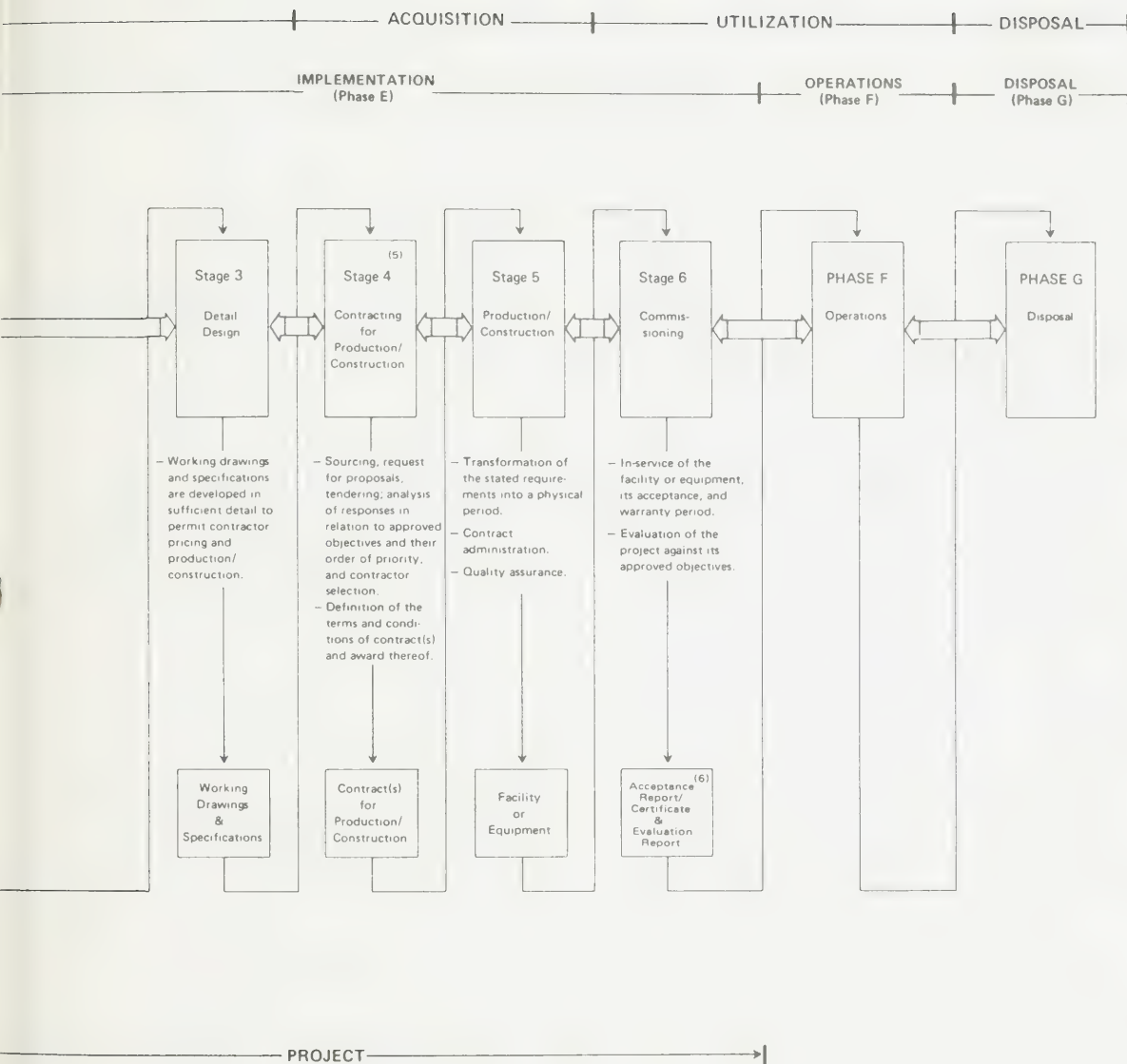
(4) L'analyse doit toujours tenir compte des aptitudes, capacités (affectations multiples) et besoins des autres ministères fédéraux, en plus des aspects relatifs à la propriété, à la location ou à l'achat de services intégraux.

(5) Avant d'inclure dans un marché des sanctions ou des mesures d'encouragement comme moyen de stimuler la performance de l'entrepreneur, les ministères doivent examiner sérieusement leur opportunité et les suites à leur donner.

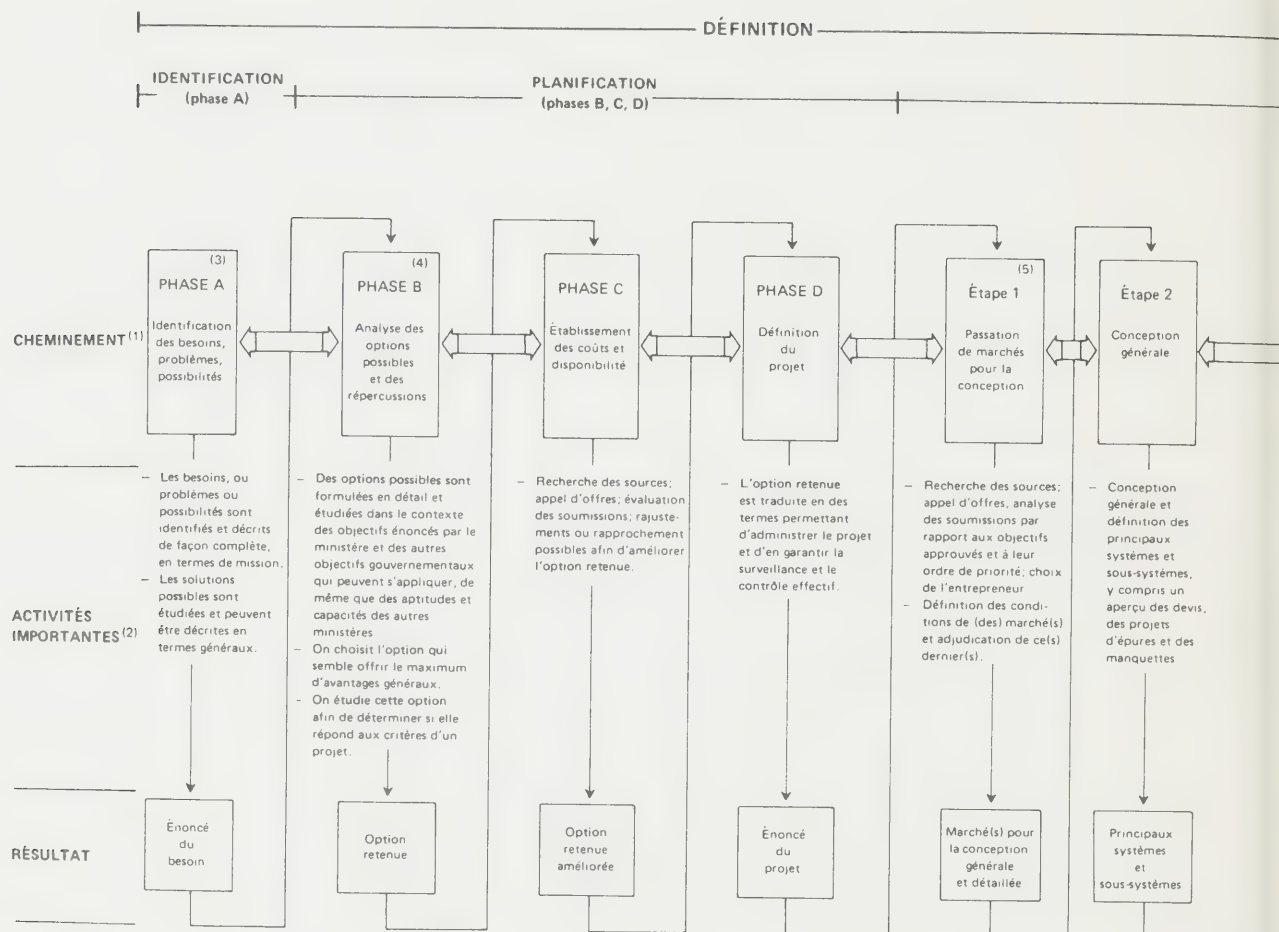
(6) Il faut tenir pour chaque projet un dossier des activités et des facteurs importants pouvant avoir un effet positif ou négatif direct sur la réalisation des objectifs du projet.

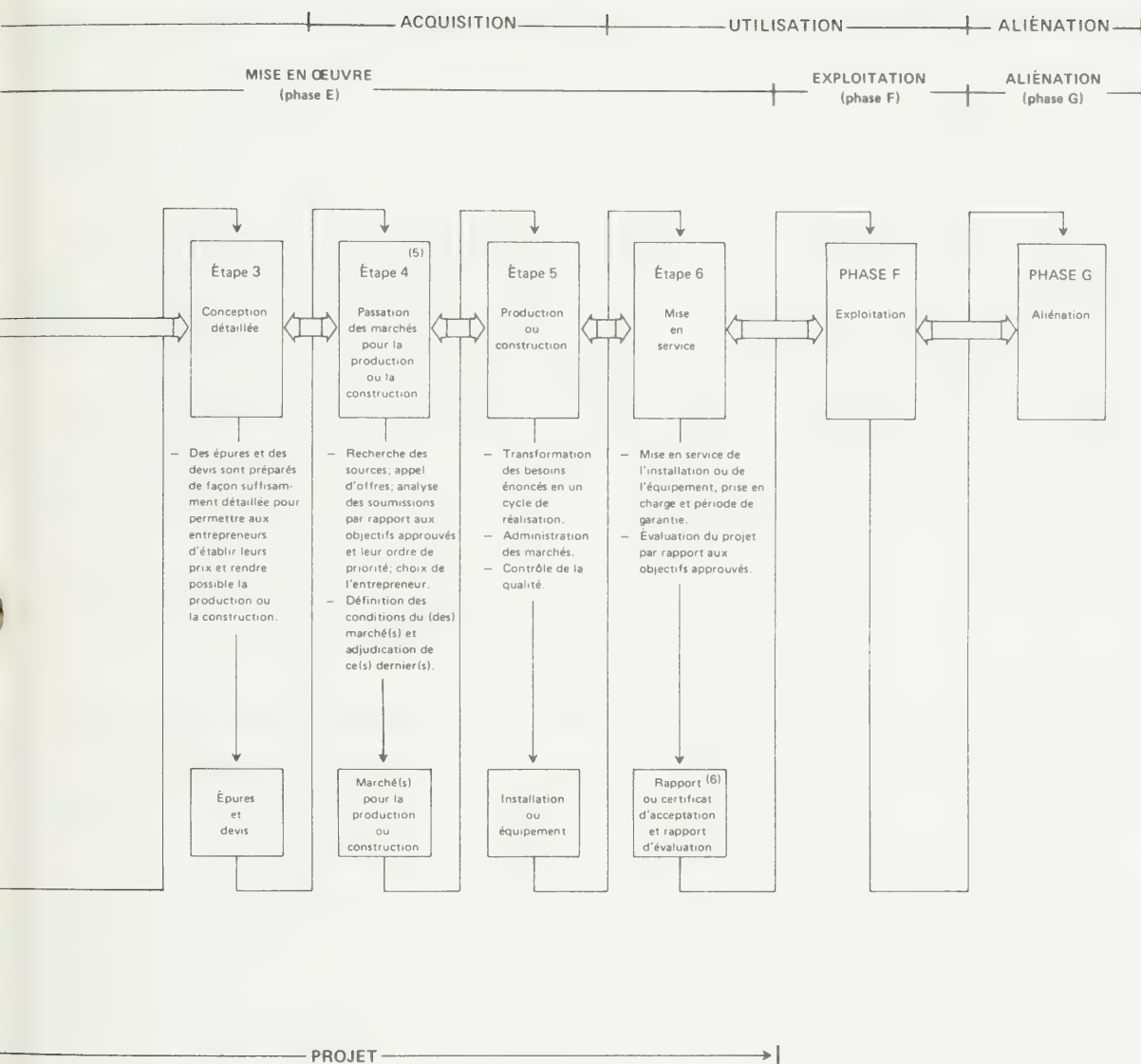
Life cycle management





Gestion du cycle chronologique





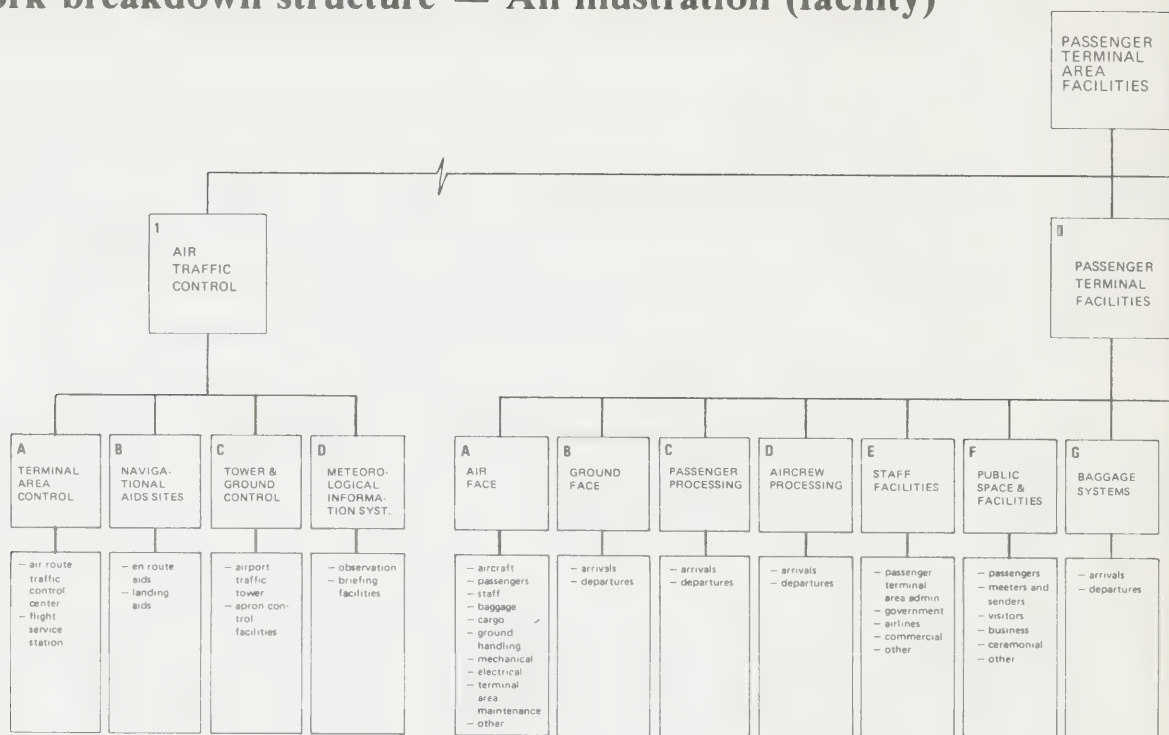
Work breakdown structure — An illustration (facility)

LEVEL
1

LEVEL
2

LEVEL
3

LEVEL
4



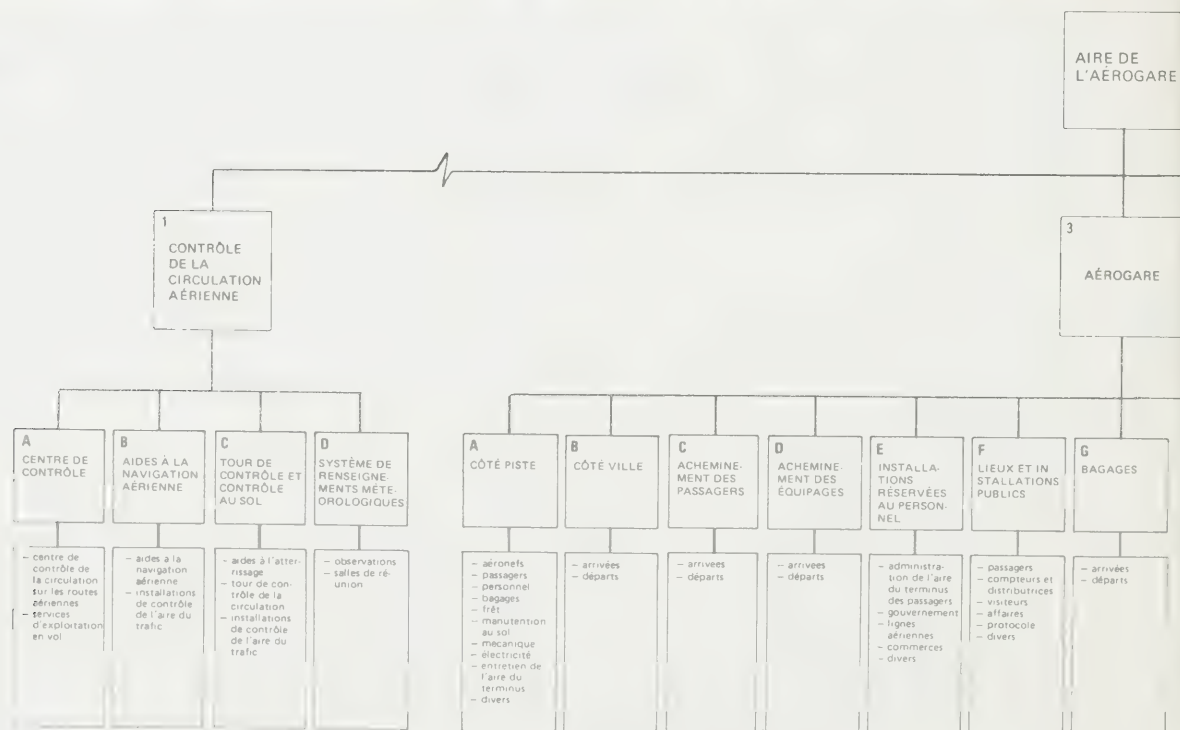
Structure de fractionnement des tâches — Exemple (installation)

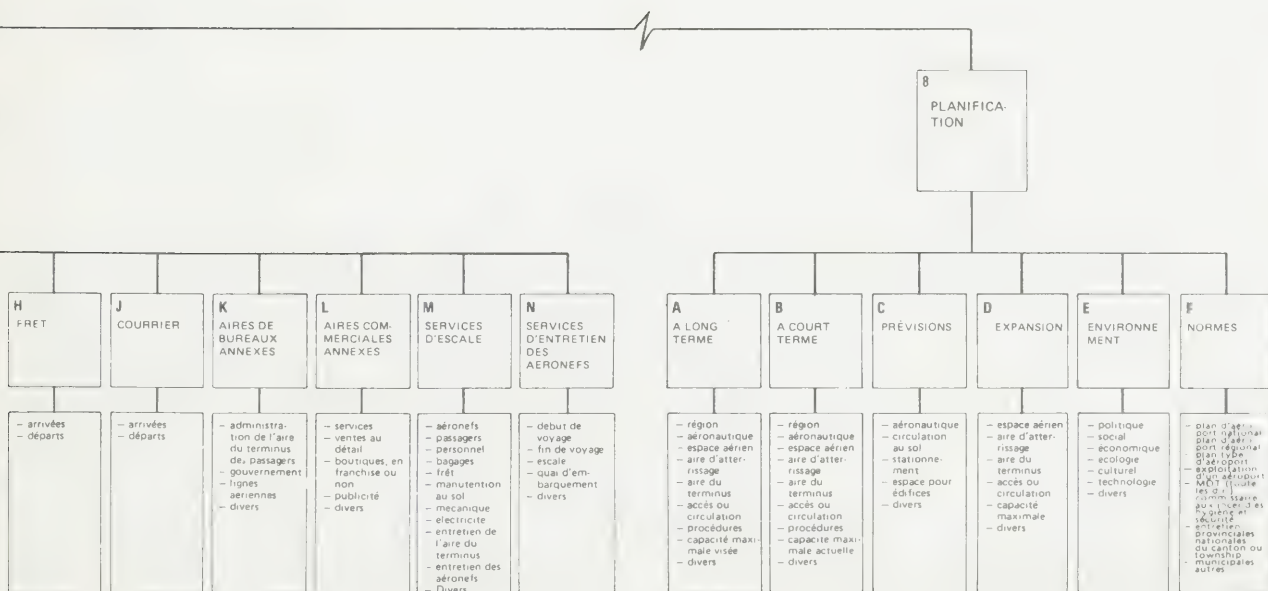
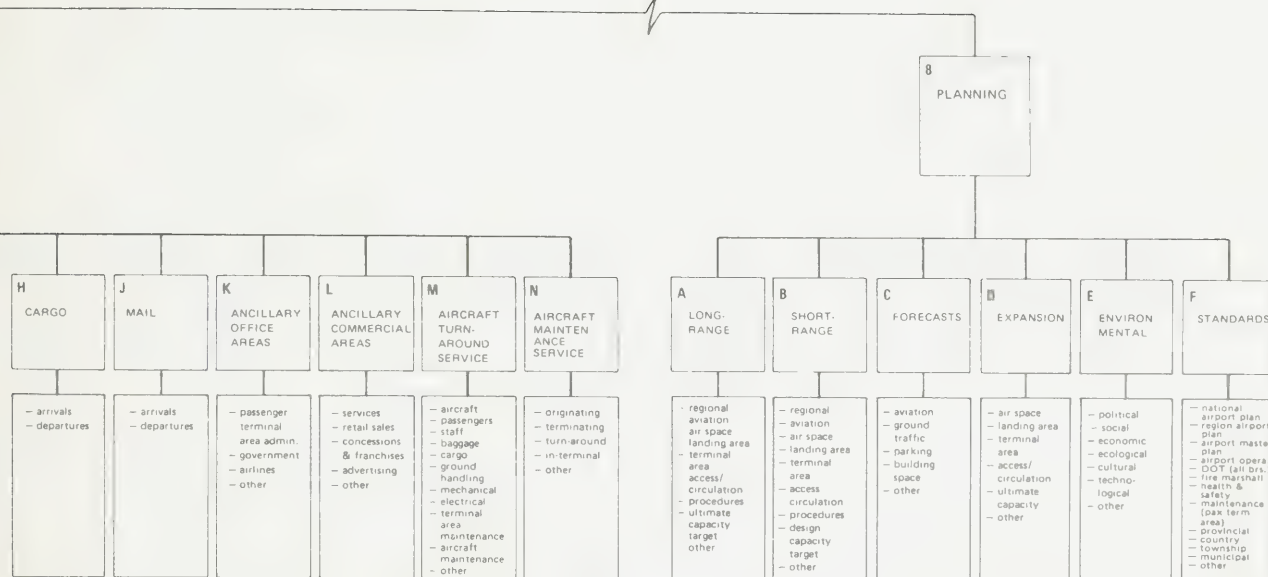
1^{er} NIVEAU

2^e NIVEAU

3^e NIVEAU

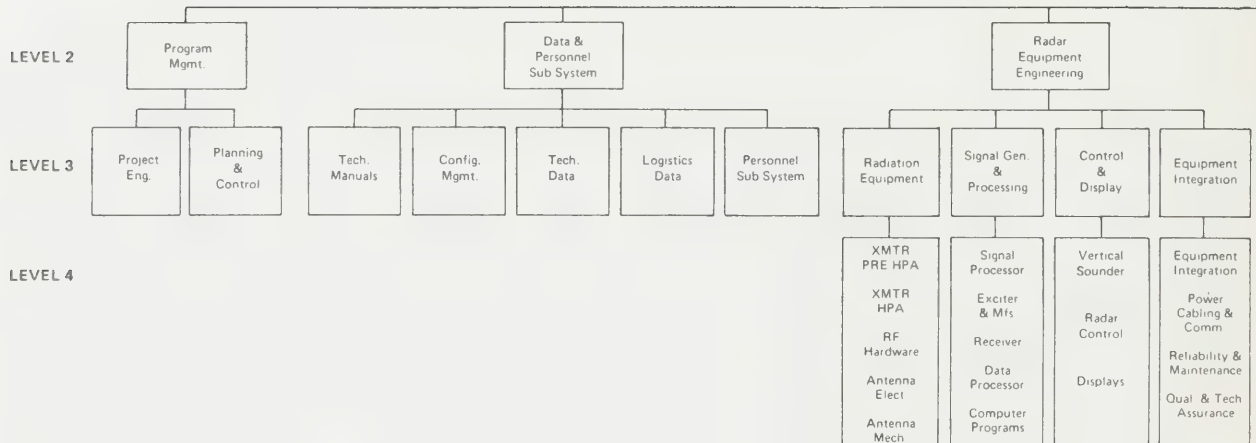
4^e NIVEAU



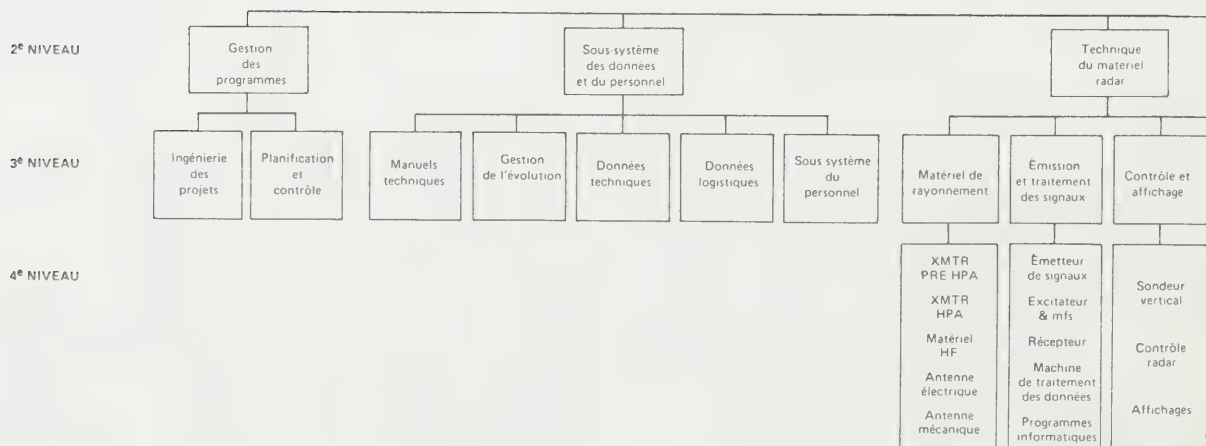


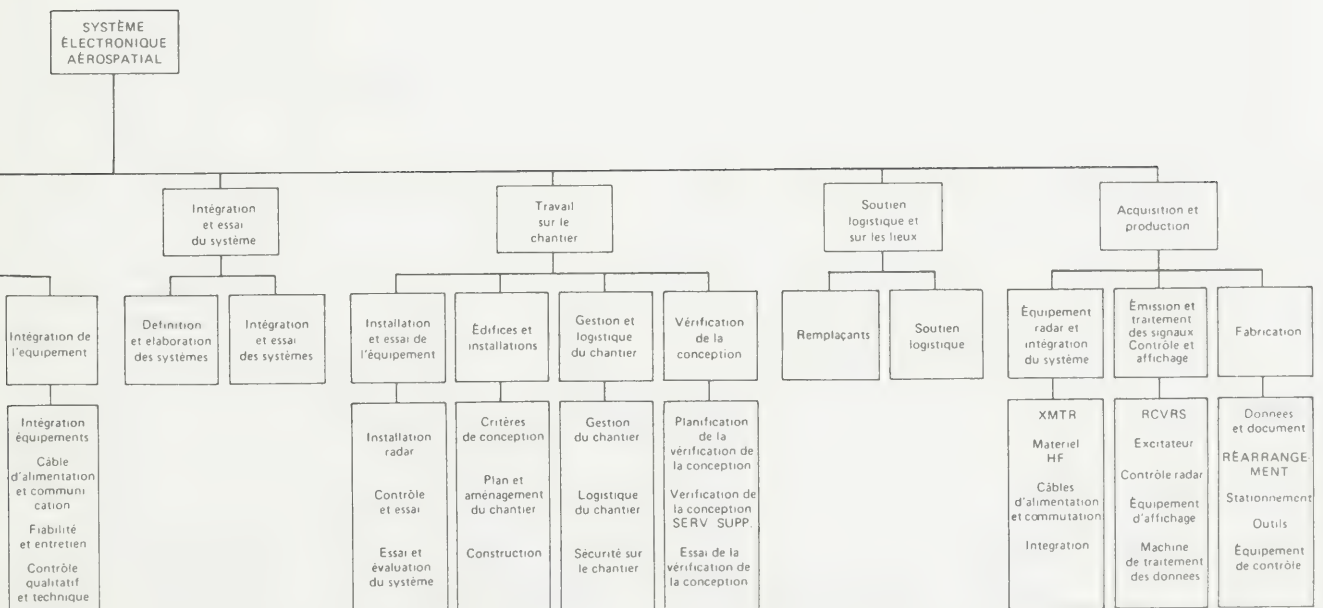
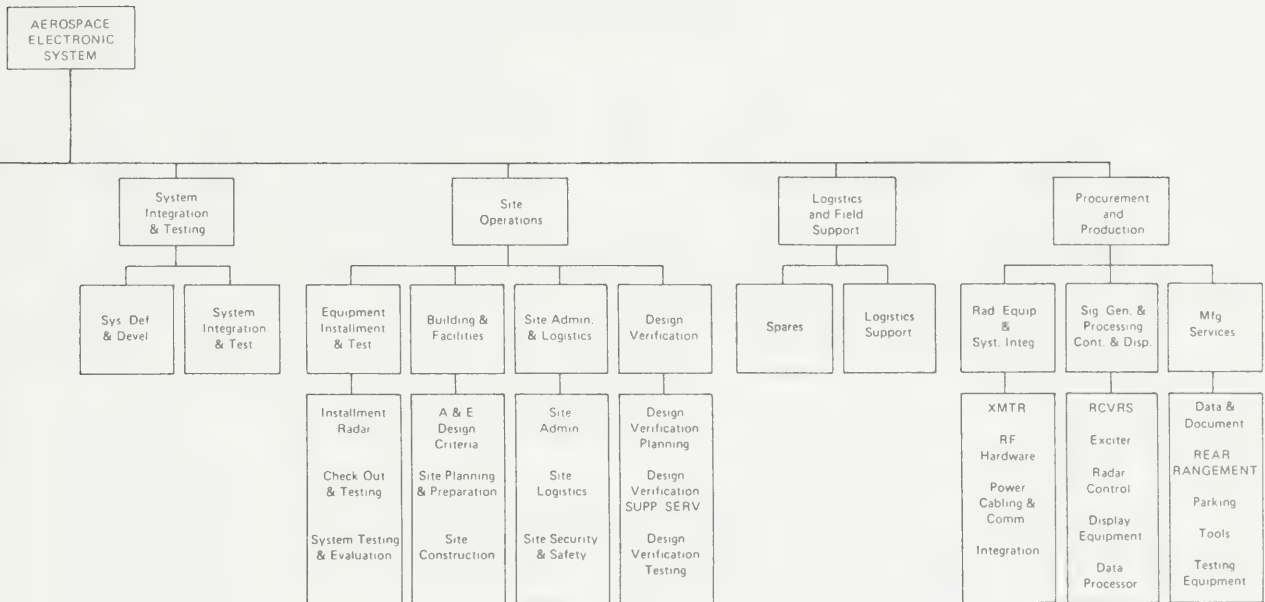
Work breakdown structure — An illustration (equipment)

LEVEL 1



Structure de fractionnement des tâches — Exemple (équipement)

1^{er} NIVEAU



Bibliography

- Azoulay, R. and Ponthus, P., *Les modèles de décision dans l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1974.
- Cleland, D. and King, W.R., *Systems Analysis and Project Management*, McGraw-Hill, New York, 1975.
- Crener, C. et Monteil, B., *Principes de management*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1971.
- Lawrence, P. and Lorsh, J., *Developing Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1969.
- Lefebvre, G., *Savoir organiser, savoir décider*, Les éditions du CIM, Montréal, 1975.
- Managing Programs and Projects Series*, No. 21300, Harvard Business Review, Cambridge, 1971.
- Benningson, Lawrence A., "Preface"
- Block, Ellery B., "Accomplishment/Cost: Better Project Control"
- Dooley, Arch. R., "Interpretation of PERT (Keeping Informed)"
- Dusenbury, Warren, "CPM For New Product Introductions"
- Gaddis, Paul O., "The Project Manager"
- Hansen, Joseph J., "The Case of the Precarious Program (Problems in Review)"
- Howell, Robert A., "Multiproject Control"
- Jonason, Per, "Project Management, Swedish Style"
- Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W., "New Management Job: The Integrator"
- Lery, F.K., Thompson, G.L., and Wiest, J.D., "The ABCs of the Critical Path Method"
- Middleton, C.J., "How to Set up a Project Organization"
- Miller, Robert W., "How to Plan and Control With PERT"
- Paige, Hilliard W., "How PERT-COST Helps the General Manager"
- Saitow, Arnold R., "CSPC: Reporting Project Progress to the Top"
- Schoderbek, Peter P. and Digman, Lester A., "Third Generation, PERT/LOB"
- Wickesberg, A.K. and Cronin, T.C., "Management By Task Force"
- Miller, R., *L'entreprise et l'innovation*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1976.
- Morton, J.A., *Organizing for Innovation*, McGraw-Hill, New York, 1971.
- Popper, J., *La dynamique des systèmes*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- Silverman, D., *La théorie des organisations*, Dunod, Paris, 1973.
- Thamhain, H.J., and Wilemon, D.J., "Leadership Effectiveness in Program Management," *Project Management Quarterly*, June 1977.
- Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Thompson, J.D. and Van Houten, R.R., *The Behavioral Sciences*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, 1970.

Bibliographie

Chapter 146

Project management training and development

March 1984

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities	3
.1.4	Related documents	3
.2	Framework	4
.2.1	General	4
.2.2	Applied learning	4
.2.3	Professional development studies	6
.2.4	Development profile	7
.3	Implementation	9
.4	Enquiries	9
	Appendices	
A	Professional development courses	10
B	Project Management - development profile	23
C	Bibliography	25

Chapitre 146

Formation et perfectionnement en gestion des projets

Mars 1984

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations	3
.1.4	Documents pertinents	3
.2	Cadre	4
.2.1	Généralités	4
.2.2	Apprentissage pratique	4
.2.3	Études de perfectionnement professionnel	6
.2.4	Profil de perfectionnement	8
.3	Mise en oeuvre	9
.4	Demandes de renseignements	9
	Appendices	
A	Cours de perfectionnement professionnel	16
B	Gestion des projets - profil de perfectionnement	24
C	Bibliographie	27

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction**.1.1 Purpose and scope**

This chapter describes a training framework. The object of this framework is to:

- (a) develop and refine the potential or existing basic skills of those individuals selected by departments for project management training and development;
- (b) produce a greater number of better qualified candidates for the leadership and management of all Crown projects;
- (c) contribute to making project management a more attractive employment option for a greater number of interested and qualified candidates; and
- (d) establish a more consistent approach to project management in the federal government that reflects the best in the private sector and government practices.

The impact of such a training program would be improved and sustained effective and efficient delivery of all Crown projects. It would also facilitate the tasks of project leaders and managers in the planning, management, and control of the Crown projects assigned to them.

.1.2 Application

This chapter applies to all departments and agencies that are subject to the *Government Contracts Regulations*.

.1.3 Authorities

This chapter has been developed pursuant to Section 5 of the *Financial Administration Act*.

.1.4 Related documents

This chapter should be used in conjunction with:

- Chapter 140 - *Management of major projects*;
- Chapter 141 - *Leaders of major projects*;
- Chapter 142 - *Decision-making information for major projects*;
- Chapter 143 - *Progress reporting for major projects*;
- Chapter 145 - *Management of projects - Aide-Mémoire*; and
- Chapter 148 - *Cost control of projects*.

.1 Introduction**.1.1 Objet et portée**

Ce chapitre décrit un cadre de formation. Le but de ce cadre est de:

- a) permettre aux personnes choisies par les ministères pour suivre les cours de formation en gestion des projets d'accroître et de perfectionner leurs aptitudes fondamentales latentes ou manifestes;
- b) produire un plus grand nombre de candidats mieux qualifiés pour diriger et gérer tous les projets de la Couronne;
- c) contribuer à rendre la gestion des projets un choix de carrière plus alléchant pour un plus grand nombre de candidats intéressés et possédant les qualités essentielles; et
- d) établir une méthode plus uniforme d'envisager la gestion de projet au sein de l'administration fédérale, méthode qui tient compte des meilleures pratiques du secteur privé et du secteur public.

L'impact de ce cours de formation serait l'amélioration et la constance de l'exécution efficace et efficiente de tous les projets de la Couronne. Il faciliterait aussi la tâche des chefs et des gestionnaires de projets en ce qui concerne l'élaboration, la gestion et le contrôle des projets de la Couronne qui leur sont confiés.

.1.2 Champ d'application

Ce chapitre s'applique à tous les ministères et organismes assujettis au *Règlement sur les marchés de l'État*.

.1.3 Autorisations

Ce chapitre a été développé conformément à l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*.

.1.4 Documents pertinents

Ce chapitre devrait être utilisé en tenant compte des:

- Chapitre 140 - *Gestion des grands projets*;
- Chapitre 141 - *Chefs des grands projets*;
- Chapitre 142 - *Renseignements de prise de décisions pour grands projets*;
- Chapitre 143 - *Rapports d'avancement des grands projets*;
- Chapitre 145 - *Gestion des projets - aide-mémoire*; et,
- Chapitre 148 - *Contrôle des coûts des projets*.

.2 Framework**.2.1 General**

The premises on which the framework is founded are:

- (a) The analytical and problem-solving skills and technical knowledge of a new graduate engineer or architect are taken as the norm or prerequisite for entry into the project management field. This is because most large projects and all major Crown projects currently planned and in progress are technical in nature and involve engineering, architecture or both. (This does not preclude entry by graduates from other disciplines, nor by those without a degree who have acquired and developed these skills and knowledge.)
- (b) On-the-job (applied) training and professional development courses are both required and must complement each other in order to provide a continuing and balanced process.
- (c) The basic management training requirements for project leaders, project managers, and line managers are similar and can be covered in general courses.
- (d) The planning and implementation of particular projects in a given departmental environment require training tailored to the needs of that department.
- (e) The skills required to lead major Crown projects are project management skills developed to the highest degree.
- (f) A system intended to develop qualified major Crown project leaders and managers will also produce qualified project leaders and managers for other Crown projects.

The framework itself comprises three major components: applied learning, professional development studies, and development profile.

.2.2 Applied learning

Applied learning represents 97 per cent of the development effort contained in the framework. On-the-job training, which adapts theory to the demands of both government and departmental practices and priorities, is critical to the development of project management skills. It involves learning under a senior manager, experiencing the realities of project operations, their constraints and

.2 Cadre**.2.1 Généralités**

Les grandes lignes des principes sur lesquels le cadre est fondé sont les suivants:

- a) Les techniques d'analyse et de solution de problèmes et les connaissances techniques acquises par un ingénieur ou un architecte récemment diplômé servent de norme ou de condition préalable à l'admission dans le domaine de la gestion des projets, étant donné que la plupart des projets de grande envergure et tous les grands projets de la Couronne en voie d'élaboration ou d'exécution sont de nature technique et exigent des connaissances en génie ou en architecture. (La porte n'est pas de ce fait fermée aux diplômés d'autres disciplines ou à ceux qui, sans avoir obtenu de diplôme, ont acquis et perfectionné ces techniques et ces connaissances.)
- b) La formation pratique ou sur le tas et le perfectionnement professionnel à l'aide de cours sont tous les deux indispensables et doivent se compléter dans le cadre d'un processus continu et équilibré.
- c) Les exigences fondamentales de formation en gestion sont semblables pour les chefs de projets, les gestionnaires de projets et les gestionnaires de ligne, et on peut y satisfaire à l'aide de cours généraux.
- d) La planification et la mise en oeuvre de projets particuliers au sein d'un ministère donné exigent une formation adaptée aux besoins de ce dernier.
- e) Les techniques requises pour diriger un grand projet de la Couronne sont les techniques de gestion de projet perfectionnées au plus haut point.
- f) Un système axé sur la formation de chefs et de gestionnaires qualifiés de grands projets de la Couronne produira aussi des chefs et des gestionnaires qualifiés pour d'autres projets de la Couronne de moindre envergure.

Le cadre comme tel comprend trois éléments principaux, soit l'apprentissage pratique, les études de perfectionnement professionnel et le profil de perfectionnement.

.2.2 Apprentissage pratique

L'apprentissage pratique représente 97 pour cent de la tâche de perfectionnement requise par le cadre. La formation sur le tas, c.-à-d. l'apprentissage sous la direction d'un gestionnaire supérieur compétent, l'expé-

opportunities, and the consequences of decisions and actions.

Developing total management skills involves four interrelated elements: departmental movement, interdepartmental exposure, the Senior Understudy Program and private sector exchanges.

.2.2.1 Departmental movement It is fundamental to the broadening of perceptions and development of skills in project management candidates that they move between projects, or between projects and line management, with increasingly complex assignments and responsibilities and under qualified direction. For such movements to be of acceptable and lasting effect, they should begin not later than three years after entry into the Public Service, they should last at least one year, and there should be, on average, four of them.

.2.2.2 Interdepartmental exposure In view of the departmental or agency involvement in major Crown projects, as well as in a large number of other Crown projects, it is considered essential that project management candidates be exposed to central agencies and to departments other than the parent organizations. For such interface assignments to be of acceptable and lasting effect they should begin at the middle management level, they should last at least one year and there should be, on average, two of them - preferably outside the parent organization. Typical departments and agencies include: the Department of Regional Industrial Expansion, the Department of Supply and Services, the Department of Public Works, Defence Construction Limited, Treasury Board Secretariat, the Ministry of State for Economic Development, and the Privy Council Office.

.2.2.3 Senior Understudy Program For those few senior managers who demonstrate outstanding management performance, potential and aspirations, and who need only the final overall perspective and insight before they effectively assume a management or leadership role on major Crown projects, there should be a more formal, dedicated and productive method of acquiring the full range of skills, know-how, and hands-on experience. It is believed that the best approach to achieving this is through an appointment as understudy. The employment of understudies would be limited to major Crown projects and certain lesser projects which combine the necessary complexity, duration and demand for quality of leadership. Five basic conditions have to be met by departments seeking Treasury Board (TB) approval of any term understudy person-years through the normal TB major Crown project approval process. These are:

rience de la gestion concrète d'un projet, de ses contraintes et possibilités et, enfin, les répercussions des décisions adoptées et des mesures prises sont indispensables à l'acquisition des compétences nécessaires à la gestion de projet. Cet apprentissage indispensable permet d'appliquer les principes aux particularités des pratiques et des priorités du gouvernement et des ministères.

L'enseignement de l'ensemble des techniques de gestion se subdivise en quatre parties principales: la mutation au sein du ministère, l'expérience interministérielle, le programme d'apprentissage sous un gestionnaire supérieur et les échanges avec le secteur privé.

.2.2.1 Mutation au sein du ministère L'élargissement et le perfectionnement des connaissances et des techniques des candidats à la gestion des projets reposent fondamentalement, dans le premier cas, sur la mutation de ces candidats d'un projet à l'autre et, dans le deuxième cas, sur leur déploiement entre les projets et la gestion de ligne de manière à ce qu'ils puissent assumer des tâches et des responsabilités de plus en plus complexes et importantes sous un surveillant compétent. Ces mutations devraient débiter au plus tard 3 ans après l'admission à la Fonction publique, se répéter quatre fois en moyenne et être d'une durée minimale d'un an chacun de manière à assurer des effets d'une durée acceptable.

.2.2.2 Expérience interministérielle Étant donné que la portée des grands projets de la Couronne et d'un grand nombre d'autres projets de la Couronne s'étend à plusieurs ministères ou organismes, on juge donc essentiel que les candidats à la gestion des projets se familiarisent avec des ministères autres que le leur et aux organismes centraux. Des affectations mixtes de ce genre (de préférence à l'extérieur de leur propre organisation) devraient débiter au palier de gestion intermédiaire, se répéter en moyenne deux fois et être d'une durée minimale d'un an, de manière à assurer des effets d'une durée acceptable. Les ministères et organismes types sont notamment: le Ministère de l'Expansion industrielle régionale, le Ministère des Approvisionnements et Services, le Ministère des Travaux publics, Construction de Défense Limitée, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Département d'État au Développement économique et le Bureau du Conseil privé.

.2.2.3 Programme d'apprentissage sous un gestionnaire supérieur Nonobstant leur mutation au sein de leur propre ministère ou dans d'autres ministères ou organismes centraux et leur affectation à des projets de plus en plus complexes comportant de plus en plus de responsabilités, les quelques gestionnaires supérieurs exceptionnels qui ont fait preuve d'un rendement, de possibilités et d'un désir d'avancer doivent disposer d'un moyen plus structuré, particulier et productif pour acquérir la gamme complète de techniques, de connaissances et

- adherence to the framework;
- a rationale for a given project being selected as the "understudy" recipient project;
- Eng. 5 level equivalent or higher for the understudy candidate;
- a minimum duration of 1 year for the understudy assignment; and
- the submission, every two years, of a report to the Staff Training Council on the use of the allocated term training person-years.

.2.2.4 *Private sector exchanges* Major Crown projects and many other Crown projects involve private sector consultants and contractors. In order to better understand their working philosophy, priorities and practices and to relate more effectively and efficiently with them, it is highly desirable that project management candidates acquire some direct private sector exposure preferably in project management. Such exposure could consist of an assignment with, for instance, an engineering firm as a member of a project team for a large project. Such an assignment should be arranged by the department through the Public Service Commission's executive interchange program.

.2.3 Professional development studies

Professional development studies, which represent about 3 per cent of the development effort of the framework, complement the on-the-job learning experience. The intent and value of attending courses/seminars is to accelerate development and increase productivity by learning from others (expertise of seminar instructors, experiences of other participants, knowledge of text authors), so that common pitfalls can be avoided and projects managed proactively rather than reactively.

In this regard, to properly and fully develop potential project leaders and managers in the complex environment of government, a number of basic subject matters must be studied in increasing depth. These include, but are not restricted to, the following:

- Contracting
- Negotiating
- Communications
- Government machinery
- Financial management
- Leadership
- Personnel management
- Socio-Economic development
- Organization
- Management of conflict

d'expérience pratique. Cette dernière vue d'ensemble et cette expérience globale leur sont indispensables pour assumer efficacement le rôle de gestionnaire ou de chef d'un grand projet de la Couronne. On croit que l'approche comportant l'apprentissage auprès d'un gestionnaire supérieur présente les meilleures chances de réussite. L'affectation de stagiaires serait limitée aux grands projets de la Couronne et à certains projets de moindre envergure qui répondent tout de même aux critères exigés touchant la complexité, la durée et la qualité de direction de manière à offrir les possibilités de perfectionnement voulues. Les ministères qui cherchent à faire approuver par le Conseil du Trésor (CT) les années-personnes qu'ils entendent consacrer à ce genre d'apprentissage pendant une période déterminée, par le biais du processus habituel du CT d'approbation des grands projets de la Couronne, doivent satisfaire aux cinq conditions fondamentales suivantes:

- ils doivent respecter le cadre;
- ils doivent justifier leur choix d'un projet donné pour y affecter un stagiaire;
- le stagiaire doit occuper un poste équivalent au niveau d'ing. 5 ou supérieur à ce niveau;
- l'affectation du stagiaire doit durer au moins un an; et
- l'utilisation des années-personnes consacrées à la formation pour une période déterminée doit faire l'objet d'une présentation de rapport au Conseil de formation du personnel à tous les deux ans.

.2.2.4 *Échanges avec le secteur privé* Les grands projets de la Couronne et un très grand nombre de ces autres projets de la Couronne impliquent des experts-conseils et des entrepreneurs du secteur privé. Afin de mieux comprendre l'attitude de ces derniers à l'égard du travail, leurs priorités et leurs méthodes, et de communiquer avec eux avec plus d'efficacité et d'efficience, on juge très souhaitable que les candidats à la gestion des projets acquièrent une expérience directe du secteur privé, de préférence dans le domaine susmentionné. Il pourrait s'agir d'une affectation dans une société d'ingénierie à titre de membre d'une équipe d'un grand projet. Le ministère pourrait organiser une telle affectation par le biais du programme de permutation des cadres de la Commission de la Fonction publique.

.2.3 Études de perfectionnement professionnel

Les études de perfectionnement professionnel, qui représentent à peu près 3 pour cent de l'effort de perfectionnement prévu dans le cadre, servent de complément à la formation sur le tas. L'objectif et la raison d'être de l'assistance aux cours ou aux séminaires sont d'accélérer le perfectionnement et d'accroître la productivité par l'apprentissage auprès des autres, notamment en tirant profit des connaissances spécialisées des animateurs de séminaires, des expériences des autres partici-

- Planning and control
- Life cycle costing
- Risk analysis
- Project delivery systems
- Problem-solving
- Decision-making
- Private sector practices
- Matrix management
- Materiel management
- Auditing/evaluation.

The topics identified above are addressed in the courses listed in Appendix A. These courses are general in nature and are basic to the development of project leaders and managers. They should provide the minimum knowledge necessary for the effective and efficient management of the full range of Crown projects. To achieve this, a division of existing courses into units is suggested, corresponding to the four levels of management generally accepted in the Public Service, i.e. junior, middle, senior, and executive.

For studies to be effective and relate to actual job requirements, it is essential that experienced practitioners be involved in the delivery of training courses to the maximum extent possible.

Public Service Commission, private sector, and university courses and seminars are currently offered on various aspects of management in general and project management in particular. Many of these may relate closely to specific appointments or projects. Attendance on such courses, which is left to the discretion of departments, is encouraged. Some of the training may become mandatory due to particular circumstances, e.g. a refresher seminar prior to a specific important assignment demanding exposure to the latest project management techniques.

Furthermore, the development studies should also include private reading to keep abreast of ongoing developments in project management. A bibliography is included at the end of this chapter (see Appendix C).

2.4 Development profile

The effectiveness of training is directly proportional to the speed with which it can be applied and tested and to its relevance to job demands and to the individual's career priorities. The framework contained in this chapter comprises a phased continuing program of development studies which is intended to build upon entry knowledge and skills and to complement actual work experience. (This need not be continuous project management employment.) The training concentrates on management as opposed to technical subjects and

pants et des connaissances des auteurs de manuels, de manière à pouvoir éviter les erreurs communes et de gérer les projets par la prévision plutôt que par la révision.

À cet égard, pour assurer le perfectionnement équilibré et maximal des chefs et gestionnaires éventuels de projets dans le milieu complexe de l'administration fédérale, les études doivent porter sur un certain nombre de sujets examinés de plus en plus en profondeur. Voici une liste partielle de ces sujets:

- Passation de marchés
- Négociations
- Communications
- Appareil gouvernemental
- Gestion financière
- Direction
- Gestion du personnel
- Développement socio-économique
- Organisation
- Règlement de conflit
- Planification et contrôle
- Coût du cycle chronologique
- Analyse des risques
- Système d'exécution des projets
- Solution de problème
- Prise de décision
- Pratiques du secteur privé
- Gestion matricielle
- Gestion du matériel
- Vérification et évaluation.

Les sujets relevés ci-dessus sont traités dans les cours indiqués à l'appendice A. Ces cours sont de nature générale et sont indispensables au perfectionnement des chefs et des gestionnaires des projets. Ils devraient permettre au candidat d'acquérir le bagage minimum de connaissance jugé indispensable pour gérer les projets de la Couronne de manière efficace et efficiente. Pour y arriver, on propose de répartir les cours existants entre les quatre niveaux de gestion généralement acceptés au sein de la Fonction publique, c.-à-d. les niveaux junior, intermédiaire, supérieur et exécutif.

Pour que les études donnent des résultats et répondent aux exigences concrètes des postes, il importe que des gestionnaires expérimentés participent à la prestation de la formation dans la plus grande mesure possible.

Par ailleurs, la Commission de la Fonction publique, le secteur privé et les universités offrent un grand nombre d'autres cours et séminaires sur différents aspects de la gestion en général ou de la gestion de projet en particulier, lesquels pourraient correspondre tout particulièrement à une affectation ou à un projet donné. Bien qu'elle soit laissée à la discrétion des ministères, la participation à ces cours est encouragée. Dans certains cas, elle pourrait même devenir obligatoire. Par exemple, un séminaire de ressourcement pourrait s'avérer indispensable pour un candidat qui doit partici-

ranges from narrow project confines to government horizons.

The initial training comprises orientation to the government/departmental environment and to basic project practices. This is followed by on-the-job experience, job related courses, increasingly responsible field assignments and further project control and management training - a process that covers 15 to 20 years. In the final stages of development, those few project leaders and managers who have demonstrated a capability, potential, and aspiration for major Crown project leadership and management may become involved in the Senior Understudy Program to give final expansion and refinement to their project management skills and know-how under actual megaproject conditions.

It is projected that the learning curve will be steepest during the first 6 to 8 years and will then tend to flatten as the management proficiency becomes more and more refined and broadened through experience. Throughout, careful records of training and actual job performance should be maintained as part of the appraisal process: a successful project management record is considered a prerequisite for appointment to a major Crown project leader or manager role.

The interrelationship between applied learning and professional development studies is presented in Appendix B and is based upon four levels of increasing management expertise. It indicates employment options, applied learning, professional development studies and degree of qualification at each level from university graduate to major Crown project leader. The timing of development will vary with the departmental requirement and the individual: the qualification for progression should be dictated by proven performance.

per à une affectation spéciale importante qui suppose une connaissance des plus récentes techniques de gestion de projet.

En outre, les études de perfectionnement devraient également comprendre des lectures personnelles de sorte que le candidat se tienne au courant de l'évolution constante qui se produit dans le domaine de la gestion de projet. Une bibliographie est incluse à la fin de ce chapitre (voir l'appendice C).

2.4 Profil de perfectionnement

L'efficacité de la formation est directement proportionnelle à la rapidité avec laquelle cette formation peut être mise en pratique et vérifiée, à la manière dont elle répond aux exigences du travail et aux priorités d'avancement professionnel du candidat. Le cadre décrit dans ce chapitre comprend un programme permanent d'études de perfectionnement échelonnées dont le but est de parfaire les connaissances et les techniques déjà acquises et de compléter l'expérience pratique du travail (... même s'il ne s'agit pas d'emploi continu en gestion de projet). La formation est axée sur la gestion plutôt que sur la spécialisation et sa portée va des limites étroites d'un projet aux vastes horizons de l'administration fédérale.

La formation débute par une initiation à la réalité de l'administration fédérale et des ministères et aux pratiques fondamentales concernant les projets. Elle est suivie par de l'expérience en milieu de travail, des cours axés sur l'emploi, des affectations sur le terrain comportant des responsabilités croissantes, d'autre formation en contrôle et surtout en gestion des projets, dans le cadre d'un processus qui dure de 15 à 20 ans. Au cours des étapes finales de perfectionnement, les quelques chefs et gestionnaires de projet qui auront démontré la capacité, le potentiel et le désir de diriger et de gérer de grands projets de la Couronne pourront s'inscrire au programme d'apprentissage auprès d'un gestionnaire supérieur afin de pouvoir profiter des conditions réelles d'exécution de mégaprojets pour mettre la touche finale à l'élargissement et au perfectionnement de leurs techniques et connaissances en gestion des projets.

On prévoit que la courbe d'apprentissage sera la plus prononcée au cours des 6 à 8 premières années et aura ensuite tendance à s'atténuer à mesure que s'accroîtra l'aptitude à gérer grâce au perfectionnement et à l'enrichissement qui découleraient de l'expérience. Pendant tout ce temps, il faudrait soigneusement tenir compte du rendement concret du candidat pendant la formation et au travail dans le cadre du processus d'évaluation (un bilan positif en gestion de projet est considéré comme une condition préalable à une nomination à un poste de chef ou de gestionnaire d'un grand projet de la Couronne).

L'appendice B présente les rapports réciproques qui existent entre l'apprentissage pratique et les études

.3 Implementation

The onus for implementing the framework described in this chapter rests with each department. Departments with limited or less comprehensive project management training requirements should rely on the Public Service Commission, other departments with training programs (e.g. National Defence, Public Works) and the private sector, using whichever means are most appropriate and cost beneficial. In order to ensure a degree of success and permanence in the training and development framework, departments are expected to assign to a specific unit, at a senior level, the responsibility to oversee and coordinate the application of the framework.

Underwriting a structured program that recognizes the value of Applied Learning (i.e. on-the-job training) adds a new dimension to resource requirements. Hence, considering both the ongoing development of project management candidates and the senior understudy approach prior to assuming a major Crown project leadership or management function, there may be a need for development person-years beyond present departmental allocations. Any request for such term person-years should be made to Treasury Board and would be considered on a case-by-case basis through the normal TB project approval process. The Professional Development Studies component of the framework should normally be implemented within existing resources, since it is centered essentially on existing courses.

.4 Enquiries

For interpretation of the chapter, contact the Management Systems Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

de perfectionnement professionnel en fonction des quatre niveaux de compétence croissante dans le domaine de la gestion. Il indique les choix d'emploi, l'apprentissage pratique, les études de perfectionnement professionnel et le degré de compétence correspondant à chaque niveau que doit gravir le diplômé d'université pour devenir chef d'un grand projet de la Couronne. Le profil de perfectionnement s'échelonne selon les besoins du ministère et de l'individu et l'admissibilité à la formation serait fonction du rendement.

.3 Mise en oeuvre

La mise en oeuvre du cadre décrit dans ce chapitre incombe à chaque ministère. Les ministères dont les besoins en formation à la gestion des projets sont limités ou moins étendus pourraient vraisemblablement recourir aux services de la Commission de la Fonction publique, des autres ministères possédant déjà des programmes de formation (p. ex. le Ministère de la Défense nationale et le Ministère des Travaux publics) et du secteur privé, selon la formule la plus appropriée et économique. Les ministères sont priés de confier à une unité en particulier (à un niveau supérieur) la charge de surveiller et de coordonner la mise en oeuvre du cadre de formation et de perfectionnement de manière à en assurer le succès et la permanence.

Souscrire à un programme structuré fondé sur la valeur de l'apprentissage pratique, c.-à-d. sur la formation sur le tas, apporte une nouvelle dimension aux besoins en ressources. Aussi, compte tenu à la fois du perfectionnement continu des candidats gestionnaires de projets et de la méthode d'apprentissage auprès d'un gestionnaire supérieur avant d'assumer la fonction de chef ou de gestionnaire d'un grand projet de la Couronne, il pourrait s'avérer nécessaire de consacrer plus d'années-personnes que ne le permettent les crédits actuels des ministères. Toute demande pour ce type d'années-personnes pour une période déterminée devrait être présentée au Conseil du Trésor et chaque cas serait étudié selon ses mérites conformément au processus habituel d'approbation des projets par le CT. En ce qui concerne les études de perfectionnement professionnel, la mise en oeuvre de cette partie du cadre devrait normalement être réalisée à même les ressources existantes, étant donné qu'elle est essentiellement fondée sur des cours existants.

.4 Demandes de renseignements

Pour les interprétations relatives à ce chapitre, s'adresser au Groupe des systèmes de gestion, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Professional Development Courses

Junior Management	PSC*	Dept.
1. Departmental Orientation (min. 3 days duration)		X
2. Basic Project Management	TH901	
3. Cost/Benefit Analysis	F1005	
4. Network Planning and Control	TH002	
5. Management Orientation Program for Supervisors	OR501	X
Middle Management		
6. Management Orientation Program for Middle Managers	OR401	X
7. Applied Project Management (min. 3 weeks duration)		X**
Senior Management		
8. Management Orientation Program for Senior Managers	OR301	
Executive Management		
9. Management Orientation Program for Executives	OR201	

Notes:

* Public Service Commission.

** In view of its proven track record since its beginning in 1978, DND's project management course is expected to be used as the benchmark for the above course No. 7 in those cases where departments develop or acquire such a course. An outline of DND's course is included in the following pages of this Appendix.

DND's Applied Project Management Course

1. The Defence Management Environment: The Roles, Responsibilities and Interrelationships

- Parliament and its relevant committees:
 - External Policy and Defence Committee
 - Public Accounts Committee
 - Treasury Board/TB Secretariat
- Cabinet and its relevant committees:
 - Priorities and Planning Committee
 - External Affairs and Defence (including Comptroller General)
- Department of Supply and Services
- Department of Regional Industrial Expansion
- Department of External Affairs
- Privy Council
- Prime Minister's Office
- Auditor General
- Public Service Commission

2. Energy considerations in the defence management environment

- World-wide energy situation
- DND organization for energy management and conservation
- Energy considerations

3. Resource Management: Government-Wide/DND

- Organization of National Defence Headquarters (NDHQ), explanation of responsibilities and organizational checks and balances, no duplication of functions, etc.
- The Materiel Management System
- The management systems for capital acquisition, research and development, construction, operations and maintenance, material procurement
- The Personnel Management System
- Training Implications of project management
- The two principal forms of project management in NDHQ
- The budget cycle
- The financial management system
- DND economic model

4. Policy and Expenditure Management System (PEMS)

- Objectives
- Principal dimensions
- Cabinet organization
- Departmental planning and management

5. The Defence Program Management System

- Defence policy determination – Policy Planning Process: Analysis of defence policy behind the requirement including:
 - Strategic planning
 - Capabilities planning
- Canadian Forces Publication (CFP) 125 Defence Program Management System including the A, B, C and D programs and how the system works. The controls and reports.
- Selection, duties and responsibilities of the project director and project manager. Their interfaces with each other and within DND, including the transition from project director to project manager.
- Levels of authority and decisions, including financial authorities
- Statement of Operational Requirement (SOR)

6. The Program Development Process

- Developing the formal Program Development Proposal (PDP):
 - What a PDP is and what it will do. Explain each segment of a PDP in detail.
 - Quantitative and qualitative analysis
 - Milestone determination
 - Options analysis
 - Costings and cash flow determination
- Preparation of a PDP

7. Program Definition – Program Change Proposal (PCP)

- The Program Definition Process
- The development of the PCP:
 - Project definition studies
 - Refinement of operational requirement
 - Explanation of CFP 113 Life Cycle Management Manual
 - Life Cycle cost benefit analysis of options available to meet requirement
 - Economic factors
 - Specifications
 - Personnel implications
 - Contingency and risk factors and associated dollar values
 - Acquisition strategy
 - Preparation of PCP program budgets and cash flow phasings
 - Revenue dependency costs
 - Involvement of Treasury Board Secretariat and other departments at the PCP stage. (Matrix of division of responsibilities for acquisition between DSS and DND.)
 - Requests for price and availability and other proposals from potential contractors
- The presentation of a PCP to higher authority and the internal approval process
- Preparation of a PCP

8. Treasury Board Submissions

- From the approval of the PCP to approval of Treasury Board Submission
 - Treasury Board and Cabinet Submissions – when used
 - The content and preparation of a TB submission.
 - Coordination with other departments and TB.
 - Sign-off on a TB submission within DND
 - Treasury Board action on a TB submission
 - Transfer of responsibility to project manager
- Preparation of a TB submission

9. Contract Demands

- From approval of TB submission to signature of Contract Demand (CD)
 - Purpose of a CD
 - Who is responsible for what in preparation of a CD
 - The CD “part” system
 - Contents of a CD
 - Specifications and work statements
- Preparation of a CD

10. Contract Action

- A review of DSS/DCL/DND roles and responsibilities matrix for equipment acquisition
- Types of contracts applicable to different requirements: cost-plus, target-ceiling, fixed price, etc.
- Desirable elements in main contract
- Government (DND) “Make-or-buy” policy
- The tendering process:
 - preparing the bid package; publications, manuals, technical data/contracting data;
 - identifying bidders (including pre-qualification as appropriate);
 - communicating with bidders;
 - receiving and opening bids;
 - review and evaluation (briefly);

Appendix A

- TB approvals (where required);
- contract award, debriefing
- Single-stage – vs – two-stage tendering
- Evaluation strategies
- Contract termination: at Crown's request and supplier's request. Financial implications.
- Purchasing through foreign military sales: advantages and disadvantages. The incorporation of special clauses.
- Political/social/environmental factors in acquisition. Canadian content. Balance of payments. Offsets. Regional disparities. Defence Standardization Program.

11. Project Implementation Planning

- Project Implementation Planning as a commitment vehicle
- Developing the Project Implementation Plan (PIP):
 - Identifying the activities to be performed
 - Identifying the relevant tasking unit
 - Tasking each unit to produce its implementation plan
 - Negotiations with units on timing, funding, reporting and controlling
 - Coordination of whole, and trade-offs – all project time, cost and performance objectives covered
- Obtaining approvals – PIP issuance under Chief of Defence Staff (CDS) authority
- The PIP as a planning and control document; its dynamic nature
- Developing the PIP for the major simulation case

12. Project Management Overview

- General principles and practices of project management and relationships within DND, with other gov't departments and with defence contractors.
 - Interpretation of statutory authorities
 - Ministerial accountability and responsibility
 - Criteria for deciding whether to have an interdepartmental project office or not
 - Project managers' (PM) accountability. Senior Review Boards
 - Equipment complexity
 - Revenue dependency aspects
 - General criteria for success – common purpose
- "In-house" Project Management in DND
 - General principles
 - Matrix management – CFP 113
 - Levels of PM authority. Configuration control
 - Dealings with contractors – progress meetings
 - Support materiel – the 7/8 of a project which is never fully recognized until too late
 - Project accountability reporting
- Interdepartmental project management offices
 - Development of the New Fighter Aircraft interdepartmental project office
 - Organization relationships and duties of the departmental representatives
 - Method of operation – intangibles
 - Charter
 - Reporting relationships
 - Control mechanisms
 - How all departments "march to the same drummer"
 - Dealings with contractors
 - Security
- Practical Exercise – Drawing up a hypothetical interdepartmental project office organization and outline job descriptions for each position.

13. Contract Administration

- The Legal Framework:
 - DDP/DSS/DCL Acts
 - CADCA Act
 - FAA
 - National Defence Act
 - Orders-in-Council/TB Minutes

Appendix A

- Government Contract Regulations
- Role of the Judge Advocate General
- The Dynamics of Contract Administration
 - Handling of change proposals
 - Initial provisioning
 - Quality assurance, on-site inspection
 - Publications, manuals and technical data
 - Qualification, trial and testing
 - Importance of recording all observations and decisions
 - Actioning of invoices and progress claims
 - Updating cash flows and milestones in Defence Services Program (DSP)
 - Acceptances, guarantee periods
 - Toughness and sensitivity in dealing with contractors: some “do’s and don’ts”
- Contractual disputes and settlements:
 - DND/DDP/DCL experience
 - Methods of resolution
 - Preventive, precautionary measures
- Dealing with the Non-Complaint Contractor

14. Project Control

- Project control overview: performance, time, cost, configuration, information
- Performance/Configuration Control
 - The importance of clear performance specifications and contract drawings
 - Assuring appropriate matrix performance
 - Systems engineering as a factor in performance/ configuration control. Programs and projects as systems.
 - “State-of-the-art” – vs – “Off-the-shelf” product control
 - The importance of information in performance/configuration control
 - Project director/project manager/functional head/project team/project officer roles and responsibilities in performance and configuration control
 - Examples of performance/configuration control and systems engineering. Cases and critical incidents
- Performance/configuration control
- Time Control
 - Setting realistic time parameters. Milestones.
 - Networking in time planning and control: sequence and interrelationship of events
 - The dynamic nature of networking. Schedule up-dating. Network feedback.
 - Importance of obtaining and using accurate information in time control
 - Common sources of time slippage, and how to deal with these
 - Examples of successful/unsuccessful time control in DND/DSS, DND/DCL projects
 - Practical exercises in CPM and bar charting
- Quality assurance
 - Objectives
 - Structure
 - On-site inspection
- Cost Control
 - Establishing the initial cost parameters. Sound project costing under various acquisition approaches. Estimating.
 - The key cost factors
 - Economy in resource acquisition and allocation: resources of adequate quality, at minimum acquisition cost, properly stored and inventoried.
 - Efficiency and effectiveness in resource acquisition and allocation (doing the right thing and doing it right)
 - Cost flow
 - Analysis of cost performance reports
 - Life cycle/analysis. The Life Cycle Management System (LCMS) more generally as a factor in costing and cost control.
 - Project accounting. Cost control systems.
 - The importance of the guarantee period
 - Contract administration and cost control
 - Knowing how and when to spend, as well as save, in optimal cost control
 - Cost control in action in DND/DSS, DND/DCL projects: practical examples
- Project Documentation and Information Control
 - The importance of project documentation. What requires documentation and why. Essential and timely data.

Appendix A

- Costing; the use of the Master Code in systematizing documentation and information flow as the basis of project planning and control
- The DSP: Data inputs and displays. Reporting requirements, and related formats. The various «publics» of a project manager.
- The problem of inserting the appropriate information in the system. The do's and don'ts in information handling.
- Management information systems: constructing and using.
- Informal communications and project success.
Relationship of managerial style to openness and adequacy of communications. The art of managerial communication.
- Successful/unsuccessful DND projects from a communications perspective
- Setting the framework for cost and information control
- Audit Overview

15. Construction Engineering Aspects of Project Management

- Unique issues re construction engineering requirements

16. People issues in Project/Matrix Management

- People issues in project management:
 - Human factors engineering
 - Impact on morale, motivation, of the temporary nature of projects
 - The chemistry of the team; building a viable project team
 - Project/organization climate
 - Leadership and motivation in a project setting
 - Relationship between clear terms of reference and morale
 - Stress factors in project management (e.g. career uncertainties as project draws to a close)
 - The problem of the “walk-on artist”
 - People issues in handling the contractor, the functional manager, etc.: some “do's and don'ts”
 - Perception as a factor in project success
 - Officer mobility and project management
 - People issues in DND projects: practical example
 - Management of time
 - Conflict: sources and resolution strategies
- Dealing with people issues

17. Public Information and the Media

- DND's various publics
- Identifying a project's relevant “publics”: the political level, DND top management, industrial sector/firms, international agencies, regional groups, the general public, etc.
- The Media: its different elements, institutions
- Dealing with the press: Public Relations “do's and don'ts”
- Practical examples: DND projects, critical incidents, illustrative press reports and their impact

18. Downstream Considerations – Life Cycle Management

- Review the LCMS rationale – in-service and disposal considerations
- Downstream operations and maintenance (O&M):
 - Effect of modification retro-fit schedules on operations immediately following delivery
 - Repair and overhaul requirements
 - Logistics Guide (LOGUIDE), Equipment Logistic Directives (ELD's)
 - O&M factors in Defence Program Management System (DPMS) decisions
- Disposal:
 - Government policy: standard and permissible deviations
 - Disposal strategies
 - DND and CADC

19. Project Reality

- This session involves presentations by DND/DSS personnel on what really happened (successes and failures) on given projects and the lessons learned. This will lead to a bear-pit session with participants on issues they want to raise based on all the preceding sessions.

20. Senior Management Panel – Project Management

- The intent is to form a panel of selected members of DND, DSS, TBS senior management familiar with project management and matrix arrangements, prepared to engage in dialogue with participants.

Cours de Perfectionnement Professionnel

Cadres juniors	CFP*	Min.
1. Initiation au ministère (durée minimale de trois jours)		X
2. Gestion de projet de base	TH901	
3. Analyse coûts-avantages	F1005	
4. Planification et contrôle par réseaux	TH002	
5. Programme d'orientation en gestion pour les superviseurs	OR501	X
Cadres intermédiaires		
6. Programme d'orientation en gestion pour les cadres intermédiaires	OR401	X
7. Gestion de projet appliquée (durée minimale de trois semaines)		X**
Cadres supérieurs		
8. Programme d'orientation en gestion pour les cadres de gestion	OR301	
Cadres exécutifs		
9. Programme d'orientation en gestion pour les cadres de direction	OR201	

Notes:

* Commission de la Fonction publique.

** Étant donné le succès qu'il a remporté depuis son instauration en 1978, il est anticipé que le cours en gestion de projet du MDN servira de modèle pour le cours prévu au numéro 7 dans les cas où un ministère élabore un tel cours ou en fait l'acquisition. Les grandes lignes de cours du MDN sont présentées dans les autres pages de cette appendice.

Cours de gestion de projet appliquée du MDN

1. Le milieu de la gestion de la défense: les rôles, responsabilités et rapports réciproques

- Le Parlement et ses comités pertinents:
 - Comité des affaires extérieures et de la défense nationale
 - Comité des comptes publics
 - Conseil du Trésor et son secrétariat
- Le Cabinet et ses comités pertinents:
 - Comité des priorités et de la planification
 - Comité de la politique étrangère et de la défense (y compris le Contrôleur général)
- Ministère des Approvisionnements et Services
- Ministère de l'Expansion industrielle régionale
- Ministère des Affaires extérieures
- Conseil privé
- Cabinet du Premier ministre
- Vérificateur général
- Commission de la Fonction publique

2. Incidence de l'énergie sur le milieu de la gestion de la défense

- Situation énergétique mondiale
- Organisation du MDN concernant la gestion et la conservation de l'énergie
- Incidence de l'énergie

3. Gestion des ressources: Administration fédérale/MDN

- Structure du Quartier général de la Défense nationale (QGDN), explication des fonctions ainsi que des contrôles et bilans organisationnels, élimination des dédoublements de fonctions, etc.
- Le Système de gestion du matériel
- La gestion des systèmes d'acquisition d'équipement, de recherche et de développement, de construction, de fonctionnement et d'entretien, d'acquisition de matériel
- Le Système de gestion du personnel
- Incidence de la gestion de projet sur la formation
- Les deux principales méthodes de gestion de projet au sein du QGDN
- Le cycle budgétaire
- Le système de gestion financière
- Le modèle économique du MDN

4. Système de gestion des politiques et des dépenses (SGPD)

- Objectifs
- Principaux éléments
- Organigramme du Cabinet
- Établissement du cadre
- Planification et gestion par le ministère

5. Le Système de gestion du Programme de la Défense

- Établissement de la politique de la Défense – Processus de planification de la politique: analyse de la politique de défense qui sous-tend le besoin et notamment:
 - la planification stratégique
 - la planification des capacités
- Le Système de gestion du Programme de la Défense, Publication des forces canadiennes (PFC) 125, y compris les programmes A, B, C et D et les modalités de fonctionnement du système. Les mesures de contrôle et les rapports.
- Le choix du directeur et du gestionnaire de projet et leurs fonctions et responsabilités. Leurs rapports réciproques et ceux avec le MDN, y compris le passage de directeur à gestionnaire de projet.
- Les niveaux de pouvoirs de décision, y compris les autorisations financières
- Énoncé du besoin opérationnel (EBO)

6. Le Processus d'élaboration de programme

- Établissement d'une proposition de développement de programme (PDP) officiel:
 - Nature et fonctions d'une PDP. Expliquer en détail chaque partie d'une PDP
 - Analyse quantitative et qualitative
 - Établissement des jalons
 - Analyse des choix
 - Établissement du coût et des mouvements de trésorerie
- Organisation d'une PDP

7. Définition de programme – Proposition de changement au programme (PCP)

- Le Processus concernant la définition de projet
- L'élaboration d'une PCP:
 - Études concernant la définition de projet
 - Explicitation du besoin opérationnel
 - Explication du guide de gestion du cycle de vie du matériel
 - Analyse coûts-avantages du cycle chronologique des options disponibles pour répondre au besoin
 - Facteurs économiques
 - Cahier des charges
 - Incidence sur le personnel
 - Éventualités et éléments de risques mesurés en dollars
 - Plan d'acquisition
 - Établissement des budgets relatifs à la PCP et échelonnement des mouvements de trésorerie
 - Coût de l'autofinancement
 - Participation du Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères à l'étape de la PCP (Matrice de la répartition des responsabilités d'acquisition entre le MAS et le MDN)
 - Demandes adressées aux entrepreneurs éventuels concernant les prix, la disponibilité des articles et autres propositions
- La présentation d'une PCP à une autorité supérieure et le processus d'approbation interne
- Élaboration d'une PCP

8. Présentations au Conseil du Trésor

- De l'approbation d'une PCP à l'approbation d'une présentation au Conseil du Trésor (PCT)
 - Présentations au Conseil du Trésor et au Cabinet – le cas échéant
 - Les éléments constitutifs et la coordination d'une PCT avec d'autres ministères et le CT
 - L'officialisation d'une PCT au sein du MDN
 - Le traitement d'une PCT par le CT
 - Le transfert de la responsabilité au gestionnaire de projet
- La rédaction d'une présentation au CT

9. Demandes de contrat

- De l'approbation d'une PCT à la signature d'une Demande de contrat (DC)
 - Objet d'une DC
 - Établissement d'une DC: responsables et charges respectives
 - Le système de «fractionnement» d'une DC
 - Le contenu d'une DC
 - Cahiers des charges et énoncé des travaux
- Établissement d'une DC

10. Passation de marchés

- Un examen de la matrice relative aux rôles et responsabilités du MAS, de la CDL et du MDN en ce qui concerne l'acquisition de matériel
- Types de marchés applicables à différentes exigences: coût plus honoraires fixes, prix visé ou prix plafond, prix fixe, etc.
- Éléments souhaitables d'un contrat principal
- Politique fédérale (MDN) du «faire ou faire faire»
- Le processus d'appel d'offres:
 - élaboration de l'appel d'offres global; annonces, guides, données techniques ou contractuelles;
 - désignation des soumissionnaires (y compris la sélection préalable, le cas échéant);
 - communication avec les soumissionnaires;
 - réception et ouverture des soumissions;

- examen et évaluation (brièvement);
- approbations du CT (le cas échéant);
- adjudication du marché, explications
- Appel d'offres en une ou deux étapes
- Stratégies d'évaluation
- Bris de contrat: à la demande de la Couronne ou du fournisseur.
- Incidences financières
- Achat de matériel militaire à l'étranger: avantages et inconvénients. L'insertion de clauses spéciales.
- L'acquisition et les facteurs politiques, sociaux et environnementaux. Le contenu canadien. La balance des paiements.
- Les options. Les disparités régionales. Le programme de normalisation de la défense.

11. Planification de la mise en oeuvre du projet

- Le plan de mise en oeuvre du projet comme moyen d'engagement.
- Élaboration du plan de mise en oeuvre (PMO):
 - Définir les activités à exécuter
 - Désigner l'équipe pertinente d'exécution des tâches
 - Charger chaque équipe de produire son plan de mise en oeuvre
 - Négocier avec chaque équipe le calendrier, le financement, l'établissement de rapports et les mesures de contrôle
 - Coordonner l'ensemble des activités et les options – c.-à-d. la durée, le coût et les objectifs d'exécution du projet
- Obtenir les approbations – publication du PMO sous l'autorité du CEMA
- Le PMO comme document de planification et de contrôle; sa nature dynamique
- Élaboration du PMO dans un cas de simulation importante

12. Aperçu de la gestion du projet

- Méthodes et principes généraux de gestion de projet et rapports au sein du ministère de la Défense nationale avec les autres ministères fédéraux et avec les entrepreneurs du ministère
 - Interprétation des pouvoirs statutaires
 - Obligation de rendre compte et responsabilité du ministère
 - Critères permettant de décider s'il y a lieu ou non d'établir un bureau de gestion des projets interministériels
 - Obligation de rendre compte de la part des gestionnaires de projets (GP). Comités supérieurs d'examen
 - Complexité du matériel
 - Aspects de la dépendance à l'égard des recettes
 - Critères généraux du succès – but commun
- Gestion de projets internes au MDN
 - Principes généraux
 - Gestion matricielle – PFC 113
 - Niveaux des pouvoirs des GP. Contrôle de la configuration.
 - Rapports avec les entrepreneurs – réunions sur l'avancement des projets
 - Matériel de soutien – les 7/8 d'un projet qui est toujours reconnu trop tard
 - Obligation de rendre compte des projets
- Bureaux de gestion des projets interministériels
 - Etablissement du bureau de gestion de projet interministériel du nouvel avion de combat
 - Rapports organisationnels et fonctions des représentants ministériels
 - Méthode de fonctionnement – impondérables
 - Charte
 - Rapports hiérarchiques
 - Mécanismes de contrôle
 - Comment tous les ministères suivent les mêmes principes
 - Rapports avec les entrepreneurs
 - Sécurité
- Exercice pratique: Présenter l'organisation possible d'un bureau des projets interministériels et fournir une description des fonctions pour chaque poste

13. Gestion du marché

- Les fondements juridiques:
 - Les lois constitutives du MDP, du MAS et de CDL
 - Loi constitutive de CDBC
 - LAF
 - Loi constitutive du MDN
 - Décrets et délibérations du CT
 - Règlements sur les marchés de l'État
 - Rôle du Juge – avocat général
- Les particularités de la gestion de marchés
 - La suite à donner aux propositions de modification
 - L'approvisionnement initial
 - L'assurance de la qualité, l'inspection sur le terrain
 - Les annonces, les guides et les données techniques
 - Admissibilité, piste de vérification et mise à l'essai
 - Importance de consigner toutes les observations et décisions
 - Règlement des factures et des demandes de paiement partiel
 - Mise à jour des mouvements de trésorerie et du calendrier du plan des services de défense
 - Acceptations, périodes de garantie
 - Fermeté et sensibilité dans les échanges avec les entrepreneurs: ce qu'il faut faire ou ne pas faire
- Règlement des différends contractuels:
 - Expérience du MDN, des MDP et de la CDL
 - Voies de règlement
 - Mesures de prévention et de précaution
- Cas de l'entrepreneur délinquant

14. Contrôle de projet

- Aperçu du contrôle de projet: rendement, coût, temps, configuration, information
- Le contrôle du rendement et de la configuration
 - L'importance d'un cahier des charges clair et des dessins contractuels
 - Assurance du rendement matriciel pertinent
 - La systémique comme élément du contrôle du rendement et de la configuration. Programmes et projets traités en **systèmes**.
 - Le contrôle de produits perfectionnés ou ordinaires
 - L'importance de l'information en ce qui concerne le contrôle du rendement et de la configuration
 - Rôle et responsabilités du directeur de projet, du gestionnaire de projet, du chef fonctionnel, de l'équipe de projet, de l'agent de projet en ce qui concerne le contrôle du rendement et de la configuration
 - Exemples du contrôle du rendement et de la configuration, et de la systémique. Cas et incidents graves.
- Contrôle du rendement et de la configuration
- Contrôle du temps
 - Établir des paramètres de temps réalistes. Jalons.
 - Utilisation du diagramme par réseaux pour la planification et le contrôle du temps: séquence des événements et liens entre eux
 - La nature dynamique des diagrammes par réseaux. Mise à jour du calendrier. Retombées d'information du réseau.
 - Importance d'obtenir et d'utiliser des données exactes en ce qui concerne le contrôle du temps
 - Causes habituelles des retards et comment les éliminer
 - Exemples d'essais fructueux et infructueux de contrôle du temps dans le cadre de projets conjoints MDN-MAS et MDN-CDL
 - Travaux pratiques en utilisation du CPM et des diagrammes à tuyaux d'orgue
- Assurance de la qualité
 - Objectifs
 - Structure
 - Inspection sur les lieux

Appendice A

- Contrôle du coût
 - Établissement des paramètres initiaux de coût. Bonne méthode d'établissement du coût du projet compte tenu des différentes méthodes d'acquisition. Estimation.
 - Les principaux éléments du coût
 - Économie en ce qui concerne l'acquisition et l'affectation des ressources: qualité adéquate au prix minimum d'acquisition, articles dûment répertoriés et entreposés
 - Efficience et efficacité de l'acquisition et de l'affectation des ressources (bien faire ce qui doit être fait)
 - Mouvement de trésorerie
 - Analyse des rapports sur l'évolution du coût
 - Analyse du cycle chronologique. Le Système de gestion du cycle chronologique du matériel (SGCCM) envisagé plus généralement comme un élément de l'établissement et du contrôle du coût.
 - Comptabilité du projet. Systèmes de contrôle des coûts.
 - L'importance de la période de garantie
 - Gestion du marché et contrôle de coût optimal
 - L'utilisation à bon escient des fonds et l'épargne dans un système de contrôle optimal du coût
 - L'exercice du contrôle du coût dans le cadre des projets conjoints MDN-MAS et MDN-CDL: exemples concrets.
- Contrôle de la documentation et de l'information sur le projet
 - L'importance de la documentation sur le projet. Que faut-il documenter et pourquoi? Données essentielles et pertinentes.
 - Établissement du coût; utilisation du code principal pour systématiser le cheminement de la documentation et de l'information comme fondement à la planification et au contrôle de projet
 - Le programme des services de défense: l'introduction et la présentation des données. Exigences relatives à la présentation de rapports et formulaires connexes. Les différents «publics» du gestionnaire de projet.
 - Le problème «données inexactes, résultats erronés».
 - Ce qu'il faut faire et éviter dans le traitement de l'information.
 - Les systèmes d'information sur la gestion: élaboration et utilisation
 - Communications non officielles et succès du projet. Rapport entre, d'une part, le style de gestion et, d'autre part, l'ouverture et la suffisance des communications. L'art de la communication administrative.
 - Les projets du MDN qui ont réussi ou échoué du point de vue des communications
- Établissement du cadre pour le contrôle des coûts et de l'information
- Aperçu de la vérification

15. Gestion du projet et certains éléments du génie en construction

- Questions particulières touchant les exigences relevant du génie en construction

16. Problèmes humains en gestion des projets/de matrice

- Problèmes humains dans le cadre de la gestion des projets:
 - Le génie des facteurs humains
 - Incidence de la nature provisoire des projets sur le moral et la motivation
 - Les composantes de l'équipe; mise sur pied d'une équipe de projet viable
 - Atmosphère de l'organisation et du projet
 - La direction et la motivation dans l'établissement du projet
 - Rapport entre un mandat clair et le moral
 - Les éléments de tension liés à la gestion de projet (par ex. les incertitudes sur le plan de la carrière à mesure que le projet achève)
 - Le problème de l'intervenant subalterne
 - Les problèmes humains dans les échanges avec l'entrepreneur, le gestionnaire fonctionnel, etc.: ce qu'il faut faire ou éviter
 - La perspicacité comme élément de réussite d'un projet
 - La mobilité des agents et la gestion du MDN: exemple concret
 - Les problèmes humains reliés aux projets du MDN: exemple pratique
 - La gestion du temps
 - Les conflits: sources et stratégies de règlement
- Le règlement des problèmes humains

17. L'information publique et les médias

- Les divers publics du MDN
- Détermination des «publics» pertinents d'un projet: niveau politique, haute direction du MDN, secteur industriel ou compagnies, organismes internationaux, groupes régionaux, grand public, etc.
- Les médias: les divers éléments, les institutions
- Relations avec la presse: choses à faire et choses à éviter en relations publiques
- Exemples concrets: projets du MDN, incidents d'importance, comptes rendus explicatifs et leur impact

18. Répercussions éventuelles – Gestion du cycle chronologique

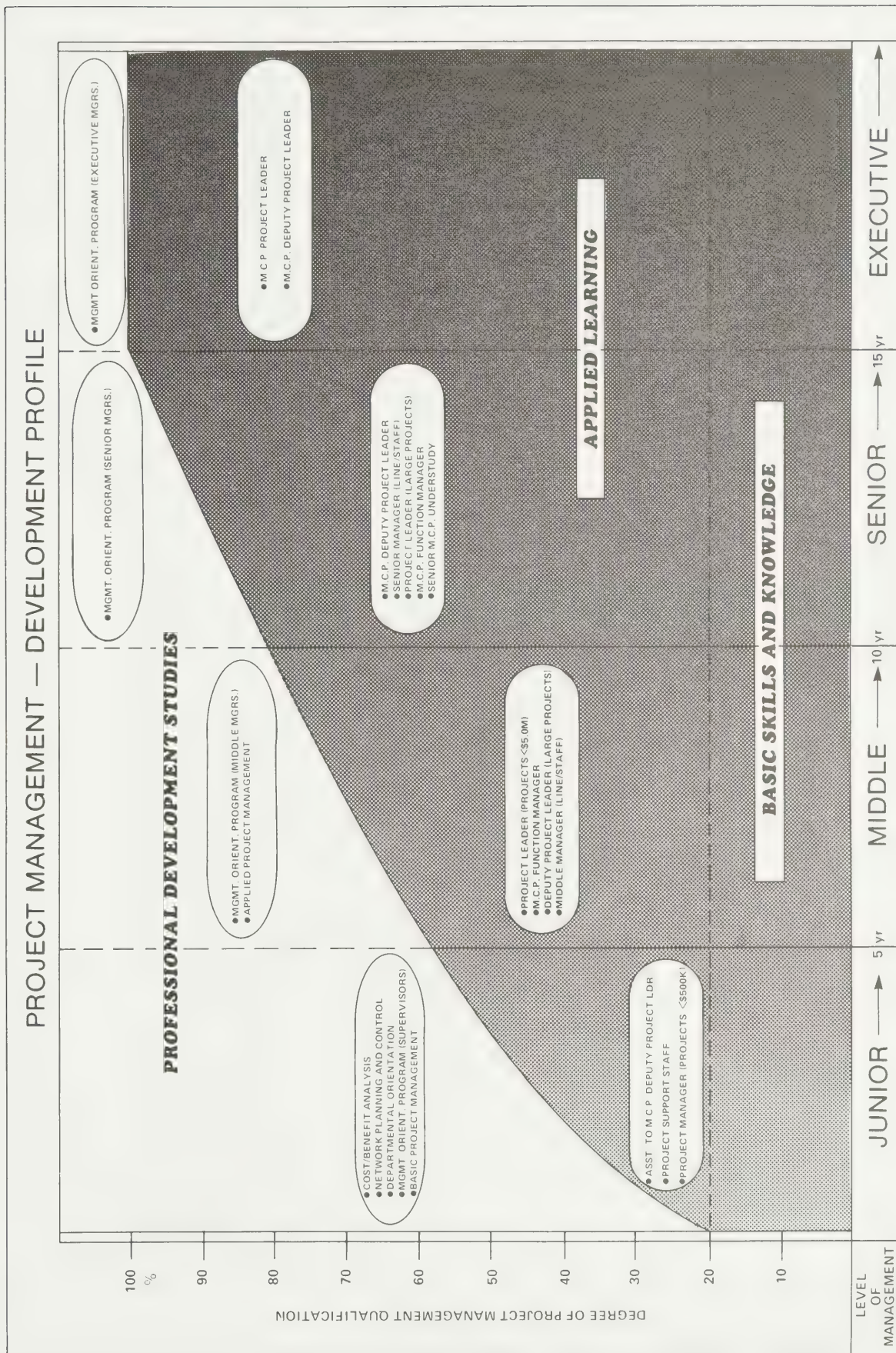
- Examen des fondements du SGCC – facteurs d'entretien interne et d'aliénation
- Opérations et entretien (OetE) en aval:
 - Effet de la modification des calendriers de réaménagement sur les activités qui suivent immédiatement la livraison
 - Besoins de réparation et de révision
 - Guide logistique (GUIDELO), Directives logistiques en matière d'équipement (DLE)
 - Facteurs de OetE dans les décisions du Système de gestion du programme de la défense (SGPD)
- Aliénation:
 - Politique fédérale: écarts standards permissibles
 - Méthodes d'aliénation
 - MDN et CDBC

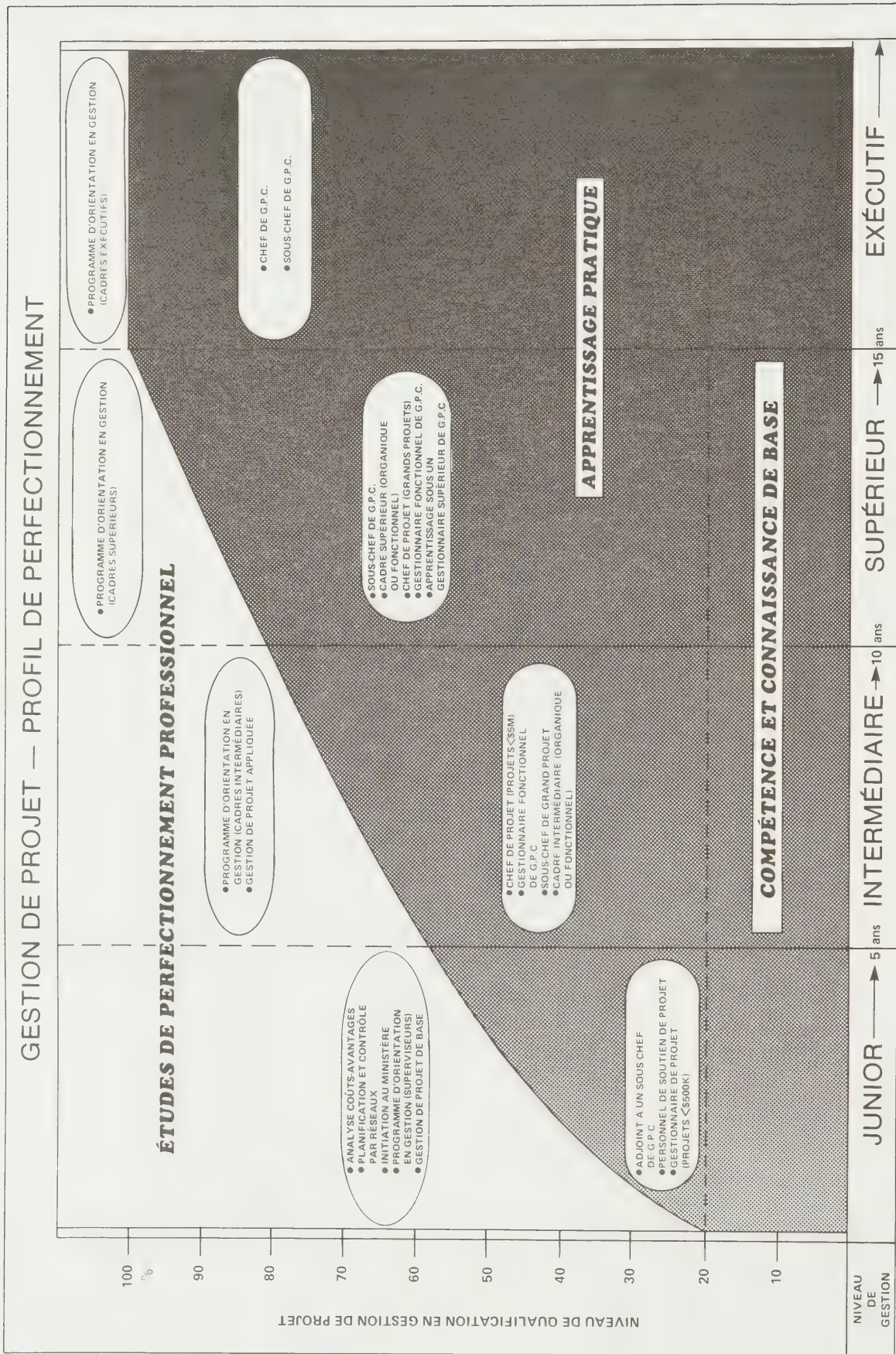
19. Le projet en perspective

- Cette session comporte des présentations données par certains représentants du MDN et du MAS au sujet de ce qui s'est véritablement produit (succès et échecs) dans certains projets et les leçons acquises. Ceci se poursuivra par un échange libre avec les participants qui pourront poser des questions sur n'importe quel point des sessions précédentes.

20. Forum de gestionnaires supérieurs – Gestion des projets

- L'objet consiste à former une équipe choisie parmi la haute direction du MDN, MAS et SCT ayant une connaissance de la gestion des projets et des organisations matricielles et qui est disposée à dialoguer avec les participants.





Bibliography

- Archibald, R.D., *Managing High Technology Programs and Projects*, John Wiley and Sons, 1976.
- Awani, A.O., *Project Management Techniques*, Petrocelli Books, New Jersey.
- Azoulay, R. and Ponthus, P., *Les modèles de décision dans l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1974.
- Cleland, D. and King, W.R., *Systems Analysis and Project Management*, McGraw-Hill, New York, 1975.
- Cleland, D. and King, W.R., (Eds.), *Project Management Handbook*, Van Nostrand.
- Crener, C. et Monteil, B., *Principes de management*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1971.
- Goodman, L.J., Love, R.N., (Eds.), *Project Planning and Management – An Integrated Approach*, East West Centre, 1980.
- Gray, C.F., *Essentials of Project Management*, Petrocelli Books, New Jersey.
- Haché, J.-G., "Initiatives of the Canadian Government in the Management of Projects", *Project Management Quarterly*, March 1982.
- Hackney, J.W., *Control and Management of Capital Projects*, John Wiley & Sons, 1965.
- Kelley, A.J. (Ed.), *New Dimensions of Project Management*, Lexington Books, 1982.
- Kerzner, H., *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Van Nostrand, 1979.
- Kerzner, H., *Project Management for Executives*, Van Nostrand, 1982.
- Lawrence, P. and Lorsh, J., *Developing Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1969.
- Lefebvre, G., *Savoir organiser, savoir décider*, Les éditions du CIM, Montréal, 1975.
- Miller, R., *L'entreprise et l'innovation*, Presses Universitaires de Grenoble, 1976.
- Morton, J.A., *Organizing for Innovation*, McGraw-Hill, New York, 1971.
- Murphy, K.J., *Macroproject Development in the Third World*, Westview Press, Colorado, 1983.
- Popper, J., *La dynamique des systèmes*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- Silverman, D., *La théorie des organisations*, Dunod, Paris, 1973.
- Spinner, M., *Elements of Project Management*, Prentice-Hall, 1981.
- Taylor, W.J., Watling, T.F., *Successful Project Management*, Business Books, 1979.
- Thamhain, H.J., and Wilemon, D.J., "Leadership Effectiveness in Program Management", *Project Management Quarterly*, June 1977.
- Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Thompson, J.D. and Van Houten, R.R., *The Behavioral Sciences*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1970.
- Thomsett, R., *People and Project Management*, Yourdon Press, New York, 1980.
- Managing Programs and Projects Series, No. 21300, Harvard Business Review, Cambridge, 1971.
- Benningson, Lawrence A., "Preface"
- Block, Ellery B., "Accomplishment/Cost: Better Project Control"
- Dooley, Arch. R., "Interpretation of PERT (Keeping Informed)"
- Dusenbury, Warren, "CPM For New Product Introductions"
- Gaddis, Paul O., "The Project Manager"
- Hansen, Joseph J., "The Case of the Precarious Program (Problems in Review)"
- Howell, Robert A., "Multiproject Control"
- Jonason, Per, "Project Management, Swedish Style"
- Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W., "New Management Job: The Integrator"
- Lery, F.K., Thompson, G.L., and Wiest, J.D., "The ABCs of the Critical Path Method"
- Middleton, C.J., "How to Set up a Project Organization"
- Miller, Robert W., "How to Plan and Control With PERT"
- Paige, Hilliard W., "How PERT-COST Helps the General Manager"
- Saitow, Arnold R., "CSPC: Reporting Project Progress to the Top"

Schoderbek, Peter P. and Digman, Lester A., "Third Generation, PERT/LOB"
Wickesberg, A.K. and Cronin, T.C., "Management By Task Force"

Project Management Institute Publications.

Decade of Project Management: Selected Readings from the Project Management Quarterly 1970 through 1980, John R. Adams and Nicki S. Kirchof (Eds.).

The Implementation of Project Management: The Professional's Handbook, Linn C. Stuckenbruck (Ed.).

Project Management in the 1970's: An Annotated Bibliography of the Project Management Quarterly by John R. Adams, Ph.D., and Nicki S. Kirchof.

1980 Survey of CPM Scheduling Software Packages and Related Control Programs by Ozro E. West.

1982 Survey of Project Management Software Packages by Francis M. Webster, Jr., Ph.D.

Conflict Management for Project Managers by Nicki S. Kirchof and John R. Adams, Ph.D.

Negotiating & Contracting for Project Management by Penny Cavendish and Martin D. Martin, Ph.D.

Organizing for Project management by Dwayne Cable and John R. Adams, Ph.D.

Roles and Responsibilities of the Project Manager by John R. Adams, Ph.D., and Bryan W. Campbell.

Bibliographie

- Archibald, R.D. *Managing High Technology Programs and Projects*, John Wiley and Sons, Appendice 1976.
- Awani, A.O. *Project Management Techniques*, Petrocelli Books, Princeton, New Jersey, 1983.
- Azoulay, R. et Ponthus, P. *Les modèles de décision dans l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1974.
- Cleland, D. et King, W.R. *Systems Analysis and Project Management*, McGraw-Hill, New York, 1975.
- Cleland, D., King, W.R. (chargés de publication), *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.
- Crener, C. et Monteil, B. *Principes de management*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1971.
- Goodman, L.J., Love, R.N. (chargés de publication), *Project Planning and Management – An Integrated Approach*, Pergamon Press, New York, 1980.
- Gray, C.F. *Essentials of Project Management*, Petrocelli Books, Princeton, New Jersey, 1981.
- Haché, J.-G. "Initiatives of the Canadian Government in the Management of Projects" dans *Project Management Quarterly*, mars 1982.
- Hackney, J.W. *Control and Management of Capital Projects*, John Wiley & Sons, New York, 1965.
- Kelley, A.J. (Chargé de publication) *New Dimensions of Project Management*, Lexington Books, 1982.
- Kerzner, H. *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1979.
- Kerzner, H. *Project Management for Executives*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1982.
- Lawrence, P. et Lorsch, J. *Developing Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1969.
- Lefebvre, G. *Savoir organiser, savoir décider*, Les éditions du CIM, Montréal, 1975.
- Miller, R. *L'entreprise et l'innovation*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1976.
- Morton, J.A. *Organizing for Innovation*, McGraw-Hill, New York, 1971.
- Murphy, K.J. *Macroproject Development in the Third World*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1983.
- Popper, J. *La dynamique des systèmes*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- Silverman, D. *La théorie des organisations*, Dunod, Paris, 1973.
- Spinner, M. *Elements of Project Management*, Prentice-Hall, 1981.
- Taylor, W.J. et Watling, T.F., *Successful Project Management*, Business Books, 1979.
- Thamhain, H.J. et Wilemon, D.J. "Leadership Effectiveness in Program Management", *Project Management Quarterly*, June 1977.
- Thompson, J.D. *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Thompson, J.D. et Van Houten, R.R. *The Behavioral Sciences*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1970.
- Thomsett, R. *People and Project Management*, Yourdon Press, New York, 1980.
- Recueil n° 21300 d'articles déjà parus dans la Harvard Business Review et intitulé: "Managing Projects and Programs", H.B.R., Cambridge, 1971.
- Bennington, Lawrence A. "Preface"
- Block, Ellery B. "Accomplishment/Cost: Better Project Control"
- Dooley, Arch. R. "Interpretation of PERT (Keeping Informed)"
- Dusenbury, Warren. "CPM For New Product Introductions"
- Gaddis, Paul O. "The Project Manager"
- Hansen, Joseph J. "The Case of the Precarious Program (Problems in Review)"
- Howell, Robert A. "Multiproject Control"
- Jonason, Per "Project Management, Swedish Style"
- Lawrence, Paul R. et Lorsch, Jay W. "New Management Job: The Integrator"
- Levy, F.K., Thompson, G.L. et Wiest, J.D. "The ABCs of the Critical Path Method"
- Middleton, C.J. "How to Set up a Project Organization"
- Miller, Robert W. "How to Plan and Control With PERT"
- Paige, Hilliard W. "How PERT-COST Helps the General Manager"

Saitow, Arnold R. "CSPC: Reporting Project Progress to the Top"
Schoderbek, Peter P. et Digman, Lester A. "Third Generation, PERT/LOB"
Wickesberg, A.K. et Cronin, T.C. "Management By Task Force"

Publications du Projet Management Institute de Drexhill, Pennsylvanie:

Adams, John R. et Campbell, Bryan W. Roles and Responsibilities of the Project Manager.
Adams, John R. et Kirchof, Nicki S. (chargés de publication), A Decade of Project Management:
Selected Readings from the Project Management Quarterly 1970 through 1980.
Adams, John R. et Kirchof, Nicki S. Project Management in the 1970's: An Annotated Bibliography of
the Project Management Quarterly.
Cable, Dwayne et Adams, John R. Organizing for Project Management.
Cavendish, Penny et Martin, Martin D. Negotiation & Contracting for Project Management.
Kirchof, Nicki S. et Adams, John R. Conflict Management for Project Managers.
Stuckenbruck, Linn C. (chargé de publication), The Implementation of Project Management: The
Professional's Handbook.
Webster, Francis M. 1982 Survey of Project Management Software Packages.
West, Ozro E. 1980 Survey of CPM Scheduling Software Packages and Related Control Programs.

**Chapter 148****Cost control of projects****March 1982****Table of contents**

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Documents	3
.1.5	Roles and responsibilities	4
.1.6	Definitions	4
.2	Planning and implementation	6
.2.1	Inflation	6
.2.2	Foreign transactions	6
.2.3	Reliability of cost estimates	6
.2.4	Shared-cost and contribution projects	7
.2.5	Phased implementation	8
.2.6	Approval subject to a time limit	8
.2.7	Changes in circumstances	8
.3	Accountability	9
.3.1	Project leadership	9
.3.2	Multiple participation	9
.3.3	Departments	9
.4	Approval requirements	9
.4.1	Projects	9
.4.2	Cost overruns and retroactivity	10
.4.3	Project and contract submissions	10
.4.4	Departmental contracting authorities	11
.5	Reporting	12
.5.1	Annual project reporting	12
.5.2	Departmental information system	12
.6	Enquiries	12
	Appendix	
A	Project approval process (in brief)	14

Chapitre 148**Contrôle des coûts des projets****Mars 1982****Table des matières**

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Documents	3
.1.5	Rôles et fonctions	4
.1.6	Définitions	4
.2	Planification et mise en oeuvre	6
.2.1	Inflation	6
.2.2	Transactions avec l'étranger	6
.2.3	Fiabilité des prévisions de coûts	6
.2.4	Projets à frais partagés et contributions	7
.2.5	Mise en oeuvre par étape	8
.2.6	Approbation sous réserve d'une limite de temps	8
.2.7	Changements de conjoncture	8
.3	Imputabilité	9
.3.1	Direction de projet	9
.3.2	Participation multiple	9
.3.3	Ministères	9
.4	Exigences d'approbation	9
.4.1	Projets	9
.4.2	Dépassements des coûts et rétroactivité	10
.4.3	Présentations de projet et de marché	10
.4.4	Autorisations accordées aux ministères pour les marchés	11
.5	Rapports	12
.5.1	Rapport annuel sur les projets	12
.5.2	Système d'information ministériel	12
.6	Demandes de renseignements	12
	Appendice	
A	Processus d'approbation de projet (en bref)	15

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

It is the policy of the government that ministers have available the best possible information when considering requests for project approvals and that appropriate systems and controls exist to permit responsible and accountable departmental management of projects.

The Ministers of the Treasury Board continue to be extremely concerned about all incidents of cost overrun and retroactivity in all categories of projects. While certain initiatives have been taken, both by the central agencies and by individual departments, to improve the management of large capital projects, cost overruns occur in projects of all sizes; *further improvements in cost control and management accountability must be implemented for all projects.*

This chapter sets out special requirements for the control of and accountability for the expenditure of public funds.

.1.2 Application

This chapter applies to all departments and agencies seeking Treasury Board approval for the expenditure of public funds to carry out their projects. The requirements of this chapter for control and accountability apply to all projects funded in whole or in part by the federal government, regardless of the method of funding. The principles and concepts of responsible management and accountability expressed in this chapter shall be applied to all departmental activities regardless of the need for specific Treasury Board approvals.

.1.3 Authorities and cancellations

Pursuant to section 5 of the *Financial Administration Act*, the original policy on cost control was approved by the Treasury Board on July 19, 1979, by TB 765858. The Treasury Board subsequently approved an amplification of the policy on June 11, 1981, by TB 777811. This chapter cancels T.B. Circular letters 1979-20 and 1981-26.

.1.4 Documents

This chapter shall be applied in conjunction with the following documents:

- Chapters 140, 141, and 145,
- Treasury Board Circular on capital projects,
- Treasury Board Program Forecast and Estimates Manual,

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

Le gouvernement a pour politique que les ministres ont à leur disposition la meilleure information possible lorsqu'ils examinent des demandes d'approbation de projet ainsi qu'il existe des systèmes et des contrôles appropriés pour permettre que la gestion de projet au niveau du ministère soit responsable et imputable.

Les cas de dépassements des coûts et les demandes d'approbation rétroactives dans toutes les catégories de projets préoccupent toujours beaucoup le Conseil du Trésor. Bien que certaines initiatives aient été prises par les organismes centraux et par divers ministères dans le but d'améliorer la gestion des grands projets d'investissement, des dépassements de coûts prévus se produisent dans les projets de toute taille; *d'autres améliorations dans le domaine du contrôle des coûts et de l'imputabilité des gestionnaires doivent donc être apportées à tous les projets.*

Le présent chapitre fait état des exigences spéciales rattachées au contrôle et à l'imputabilité en matière de dépense des deniers publics.

.1.2 Champ d'application

Le présent chapitre s'applique à tous les ministères et organismes sollicitant l'approbation du Conseil du Trésor pour dépenser des fonds publics afin de réaliser des projets. Les exigences rattachées au contrôle et à l'imputabilité visent tous les projets financés intégralement ou en partie par le gouvernement fédéral, quelle que soit la méthode de financement utilisée. Toutes les activités ministérielles, qu'elles doivent ou non être soumises à l'approbation spécifique du Conseil du Trésor, doivent respecter les principes et notions de gestion responsable et d'imputabilité énoncés dans le présent chapitre.

.1.3 Autorisations et annulations

Conformément à l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*, le Conseil du Trésor a approuvé la politique initiale sur le contrôle des coûts le 19 juillet 1979 (délibération du CT n° 765858). Le Conseil du Trésor a subséquemment approuvé une explication de cette politique le 11 juin 1981 (délibération du CT n° 777811). Ce chapitre annule les circulaires du CT 1979-20 et 1981-26.

.1.4 Documents

Ce chapitre doit être appliqué de concert avec les documents suivants:

- Chapitres 140, 141 et 145,
- Circulaire du Conseil du Trésor sur les projets d'investissement,

- Submissions Manual - Policy and Expenditure Management System,
- Guide on Financial Administration,
- Specifications for departmental systems in the Government of Canada.

.1.5 Roles and responsibilities

.1.5.1 The department seeking project approval is responsible for:

- (a) complete and adequate project documentation;
- (b) providing reliable estimates of costs that reflect contracting risks, contingency allowances (see article .4.3), and advice from the service agent on the most effective contracting method; and
- (c) appropriate interdepartmental consultation and coordination, to minimize delays caused by subsequent review of the proposal in relation to other government policies and programs.

.1.5.2 *The service agent* (see article .1.6) is responsible for:

- (a) all estimates related to the contracting activity,
- (b) a contracting plan that will meet the project's objectives as well as any related government policies (e.g. make or buy, Canadian content) with an acceptable risk,
- (c) advising the program department of the associated benefits and risks of alternative procurement strategies, and
- (d) identification of suppliers who are not acceptable contractors in light of past performance or current resources.

.1.6 Definitions

Effective project approval means the point at which a specific budget for a project is established and a specific authority is given for the department to proceed with or complete (in those instances where preliminary approval has been given for some project work) the physical execution of the project (e.g. detail design, production/construction and commissioning), based on reliable and up-to-date cost estimates (at least class B). This authority level is the reference point for monitoring the overall progress and against which a project and its management will be evaluated (see Appendix A). If an acceptable estimated project cost is not

- Manuel des prévisions de programme et du Budget des dépenses - Conseil du Trésor,
- Manuel des présentations - Système de gestion des politiques et des dépenses,
- Guide sur l'administration financière,
- Spécifications pour les systèmes des ministères du gouvernement du Canada.

.1.5 Rôles et fonctions

.1.5.1 Le ministère qui demande l'approbation d'un projet doit:

- a) fournir une documentation complète et appropriée sur le projet;
- b) fournir une estimation fiable des coûts qui tient compte des risques des marchés, des réserves pour éventualités (voir l'article .4.3) et des avis du prestataire du service quant à la méthode la plus efficace d'attribution des marchés; et
- c) assurer la consultation et la coordination entre les ministères, afin de réduire au minimum les retards causés par l'examen ultérieur de la proposition à la lumière d'autres politiques et programmes gouvernementaux.

.1.5.2 *Le prestataire de service* (voir l'article .1.6) doit:

- a) fournir toutes les prévisions liées à la passation du marché;
- b) établir un plan de marché qui répondra à la fois aux objectifs du projet ainsi qu'aux politiques gouvernementales pertinentes (production ou achat, contenu canadien, etc.) tout en comportant un niveau acceptable de risques;
- c) informer le ministère chargé du programme sur les avantages et les risques de divers modes d'acquisition; et
- d) déterminer les fournisseurs qui ne peuvent être acceptés comme entrepreneurs en raison de leur performance antérieure ou des ressources du moment.

.1.6 Définitions

Approbation effective de projet désigne le point où sont établis le budget spécifique pour un projet ainsi que l'autorisation spécifique de procéder avec ou compléter (dans les cas où l'approbation préliminaire a été accordée pour accomplir certaines des activités du projet) la réalisation physique du projet (p. ex. conception détaillée, production/construction, mise en service), ceci basé sur des prévisions de coûts à jour et fiables (au moins de type B). Ce niveau d'autorisation est le point de repère pour la surveillance du progrès d'ensemble et à

available when Treasury Board authority to spend funds on a project is sought, the project will receive *preliminary approval* only (i.e. the authority to spend only those project funds that are necessary to develop estimates sufficiently precise - class B - to allow ministers to give the effective project approval).

Cost overrun means an expected or actual increase in the cost of a project following effective project approval (see Appendix A). This increase can either be over the estimated cost to which the effective project approval was given (total overrun) or, where a project has already incurred overruns, over any subsequent approved cost (current overrun). An increase in total estimated project cost resulting from the development of successively more reliable estimates prior to effective project approval will not be considered a cost overrun.

Constant dollars means dollars tied to a base-year price index.

Current dollars means dollars of the fiscal years in which expenditures will be made; they are also called budget-year dollars.

Department means any department, agency, branch or corporation to which this chapter applies.

Service agent is that entity (a department or part thereof) which provides or arranges for the provision of support to the client, in terms of the specialized services (e.g. planning, programming, design, contracting) necessary to the effective fulfillment of the client's requirement.

Project means an approved aggregate package of activities, specifically dedicated to fulfill a program requirement, and having a defined set of objectives including performance (scope) and cost over a prescribed period. (In the case of facility/equipment type projects, e.g. a project includes such activities as land acquisition for the construction of a facility, and any design/engineering or related work. It excludes those activities which are part of the planning leading to the project such as option analyses/feasibility studies, socio-economic studies, market analyses, topographic surveys, and pricing and availability studies.) Chapters 140 and 145 also define and graphically represent what constitutes a project.

partir duquel on évalue un projet ainsi que la qualité de sa gestion (voir l'Appendice A). Dans le cas où une prévision fiable n'est pas disponible lorsqu'une demande est faite au Conseil du Trésor pour dépenser des fonds, le projet sera accordé qu'une *approbation préliminaire* (c.-à-d. l'autorisation sera obtenue de dépenser seulement les fonds nécessaires pour le développement de prévisions plus fiables - de type B - permettant ainsi aux ministres de donner l'approbation effective de projet).

Dépassement de coût désigne une augmentation anticipée ou actuelle du coût de réalisation d'un projet suite à l'approbation effective de projet (voir l'Appendice A). Cette augmentation peut être soit par rapport au coût estimé auquel on a donné une approbation effective de projet (dépassement total) ou, lorsqu'il y a déjà un dépassement par rapport au coût approuvé postérieurement (dépassement courant). Une augmentation du coût total estimé pour la réalisation d'un projet, suite au développement de prévisions fiables pour un projet qui n'a reçu qu'une approbation préliminaire, ne sera pas considérée comme un dépassement de coût.

Dollars constants désigne les dollars ramenés à leur valeur pendant une année de base au moyen de l'indice des prix.

Dollars courants désigne les dollars des années financières au cours desquelles les dépenses seront faites. Ils sont aussi appelés "dollars de l'année budgétaire".

Prestateur de services désigne l'entité (un ministère ou section de ce dernier) qui fournit ou qui organise la prestation d'un service de soutien au client, dans le cadre des services spécialisés (p. ex., planification, programmation, conception, passation de marchés) nécessaires à l'exécution efficace du besoin d'un client.

Ministère désigne tout ministère, organisme, direction ou société visés par le présent chapitre.

Projet s'entend d'un groupe d'activités approuvées dont le but précis est de satisfaire aux besoins d'un programme, et à l'égard desquelles on a défini un ensemble d'objectifs, y compris ceux de performance (portée) et de coût pour une période précise. (Dans le cas de projets du type installation/équipement, p. ex. un projet comprend les activités telles que l'achat d'un terrain pour la construction d'un édifice, et tout genre de conception/ingénierie ou travail connexe. Sont exclues ces activités qui font partie de la planification menant au projet telles que les analyses d'options/études de praticabilité, les études socio-économiques, les analyses du marché, les relevés topographiques, et les études d'établissement de coûts et de disponibilité.) Les chapitres 140 et 145 définissent et illustrent aussi ce qu'est un projet.

.2 Planning and implementation

Despite careful planning, the reliability of cost estimates is subject to influences which departments may not be able to control or predict, e.g. unforeseen economic developments, unplanned work stoppages, and justifiable changes in the scope of the work. The purpose of the special measures discussed below is to minimize the impact of planning and implementation uncertainties on control of the project and on the accountability for results.

.2.1 Inflation

Reports submitted by departments have indicated that the leading cause of cost overruns on existing projects was the granting of approvals in constant dollars without including a specific allowance for inflation. In order to maintain clearer accountability for results, *departments and agencies shall seek future project approvals using current dollars as well as constant dollars*. The current dollar figure approved by the Treasury Board will form the basis of the authority granted for expenditures on a project. *Departments shall clearly specify, and provide justification for, the rates of inflation used in developing current dollar estimates*.

.2.2 Foreign transactions

The value of the Canadian dollar relative to other currencies has been a significant contributing factor to cost overruns. Defence procurement programs and foreign projects are particularly susceptible to this and exchange rate fluctuations are difficult to predict. It is possible, however, to identify in advance most projects likely to be so affected. *Any portion of project costs to be incurred in a foreign currency shall be specifically identified in the foreign (current) currency as well as in estimated Canadian (current) dollars. The rates of exchange used in calculating the estimates shall be specified*, and will normally be those in effect at the time of the submission. (Departments could also consider current economic forecasts and their past experience in such projects.)

.2.3 Reliability of cost estimates

Of utmost importance in the prevention of cost overruns is the development of accurate, comprehensive estimates of all direct and related costs based on clearly stated requirements and unambiguous specifications. In this regard, Treasury Board has issued a scale to indicate the reliability

.2 Planification et mise en oeuvre

Malgré une planification sérieuse, l'exactitude des coûts prévus est à la merci d'influences que les ministères ne pourront peut-être pas contrôler ni prédire, p. ex. des développements économiques inattendus, des arrêts de travail imprévus et des changements justifiés dans l'envergure des travaux. Par conséquent, l'objectif des mesures spéciales présentées ci-dessous est de limiter les répercussions que l'incertitude des prévisions et de mise en oeuvre pourrait avoir sur le contrôle du projet et sur les responsabilités en ce qui a trait aux résultats obtenus.

.2.1 Inflation

D'après les rapports soumis par les ministères, le fait que les estimations approuvées étaient établies en dollars constants et ne comprenaient pas de marge pour l'inflation constituait la cause principale du dépassement des coûts prévus. Afin d'assurer que les responsabilités à l'égard des résultats obtenus soient clairement délimitées, *les ministères et les organismes devront dorénavant inclure dans leurs demandes d'approbation des estimations en dollars courants de même qu'en dollars constants*. Le montant en dollars courants approuvé par le Conseil du Trésor servira de base à l'autorisation des dépenses à effectuer pour un projet. *Les ministères doivent mentionner clairement et justifier les taux d'inflation utilisés pour établir les prévisions en dollars courants*.

.2.2 Les transactions avec l'étranger

Le fléchissement du dollar canadien par rapport aux autres monnaies a grandement contribué aux dépassements des coûts. Les programmes d'acquisition de la Défense et les projets à l'étranger sont particulièrement vulnérables, et les variations des taux de change sont difficiles à prédire. Il est possible, toutefois, de déterminer à l'avance la plupart des projets susceptibles d'être touchés par ces variations. *Toute partie des coûts des projets qui sera payée en monnaie étrangère (courante) doit être indiquée en monnaie étrangère et estimée en dollars canadiens (courants)*. *Les taux de change utilisés pour calculer ces estimations doivent être précisés* et ils seront normalement les taux en vigueur au moment où la présentation est rédigée. (Les ministères pourraient aussi tenir compte des prévisions économiques courantes et de leur expérience avec tels projets.)

.2.3 Fiabilité des prévisions de coûts

Une condition de la plus haute importance pour la prévention des dépassements des coûts prévus est l'élaboration d'estimations initiales précises et complètes de tous les coûts directs et connexes à partir des exigences clairement indiquées et de stipulations non équivo-

of cost estimates for major Crown projects (see Chapter 140). This scale is also defined and graphically represented in Appendix A. The scale ranges from "class A" estimates, which signify a high degree of accuracy, to "class D" estimates, which indicate only a rough order of magnitude of the final project cost.

Cost estimates provided in individual or program submissions for all projects costing more than \$500,000 shall be qualified in accordance with this scale, so that ministers will be aware of the quality of information on which they are asked to base a decision. In addition, these estimates are to be accompanied by a statement of the degree of certainty of completing the project on time, and within the stated scope and budget. This statement shall be based on an analysis of all known risks associated with the project. Major risks, and their potential impact on the reliability of the estimate, shall be identified in project submissions.

Depending on the circumstances, the effective project approval will normally be withheld until at least a class B estimate can be provided. (Normally, class C estimates are expected to be used in submissions for preliminary project approvals.) *An increase in total estimated project cost resulting from the development of a Class A or B estimate for a project that has been given preliminary approval on the basis of a class C or D estimate will not be considered a cost overrun.*

.2.4 Shared-cost and contribution projects

In the case of projects funded jointly by the federal government and another party (or parties), *the respective responsibilities of all participants and the extent of their commitments shall be clearly delineated in any funding agreement.* This is all the more important with respect to the funding of any overruns that may occur. Furthermore, this should be done in such a way that the option of terminating federal involvement can be considered. *The agreements shall be explicit as to the expected duration, cost, and scope of the ensuing projects, and include such aspects as their organization, scheduling, budgeting, and progress reporting.* Agreements should also include safeguards to ensure the satisfactory completion of the project on schedule and within estimated costs.

It is recognized that shared-cost projects and contribution agreements cover a very wide range of conditions and objectives. Nevertheless, *departments shall ensure, to the greatest extent possible, that agreements for such projects specify that the planning and management of the overall project be carried out in accordance with the requirements of this and other government policies relating to project management.* Submissions for approval of cost-sharing agreements and terms and conditions of contributions will be reviewed in the

ques. À cet effet, le Conseil du Trésor a établi une échelle qui indique à quel point on peut se fier aux prévisions des coûts pour les grands projets de la Couronne (voir le chapitre 140). Elle va du "calcul de type A", qui indique que les prévisions ont été faites avec beaucoup de soin, au "calcul de type D", qui ne donne qu'une appréciation approximative de l'importance du coût définitif du projet.

Les prévisions de coûts incluses dans les présentations distinctes ou de programme pour tous les projets évalués à plus de \$500,000 doivent être cotées conformément à cette échelle, afin que les ministres connaissent la qualité de l'information à partir de laquelle ils doivent prendre une décision. En outre, ces prévisions doivent être appuyées d'un énoncé où l'on indiquera le degré de certitude quant à la possibilité de terminer le projet à temps tout en respectant la portée et le budget prévus. Cet énoncé se fondera sur une analyse de tous les risques connus du projet. Les risques majeurs ainsi que leur incidence éventuelle sur la fiabilité des prévisions devront être mentionnés dans les présentations au sujet du projet.

Selon le cas, l'approbation effective d'un projet n'est pas habituellement accordée avant qu'on obtienne au moins des prévisions de type B. (Habituellement, des prévisions de type C seront utilisées dans les demandes pour approbation préliminaire de projet.) *Une augmentation du coût total estimé à la suite d'un calcul de type A ou B, pour un projet approuvé de façon préliminaire d'après une prévision de type C ou D, ne sera pas considérée comme un dépassement de coût.*

.2.4 Projets à frais partagés et contributions

Dans le cas de projets où le gouvernement fédéral assure le financement en collaboration avec d'autres parties, *les responsabilités et les engagements de chacun des participants doivent être clairement déterminés dans un accord écrit.* Ceci est particulièrement important en ce qui a trait au financement de tout dépassement de coût qui pourrait survenir. En outre, l'accord devrait être rédigé de telle manière que le gouvernement fédéral puisse mettre fin à sa participation. *Les accords doivent contenir des prévisions explicites quant à la durée, au coût et aux résultats des projets et traiter de l'organisation, de l'établissement du calendrier et du budget du projet ainsi que des rapports d'avancement.* Les accords doivent aussi comprendre des clauses assurant la réalisation satisfaisante du projet dans les délais prévus et sans dépasser les coûts estimés.

Il est bien connu que les projets à frais partagés et les accords concernant les contributions touchent à un vaste éventail de conditions et d'objectifs. Néanmoins, *les ministères doivent, dans la mesure du possible, veiller à ce que les accords mentionnent que la planification et la gestion de ces projets doivent être assurées conformément à la présente circulaire et aux autres politiques du gouvernement en matière de gestion des projets.* Les présentations ayant trait à l'approbation des accords concernant les projets à frais partagés et

light of this policy, and any necessary deviation from the cost control directives must be explained. *Submissions shall also specify what control mechanisms are available to departments to ensure successful project completion.*

The foregoing also applies to projects totally funded by the federal government, which are covered by funding agreements and implemented by another party. (The Guide on Financial Administration deals with contributions in more detail.)

.2.5 Phased implementation

It is not always possible to develop in advance an acceptable estimate of the project cost. For example, the scope of a research and development project is frequently tied to results achieved along the way. In this type of situation, consideration should be given to seeking approval of a plan made up of well-defined stages, against each of which the appropriate cost control measures could be applied. *Following preliminary approval of the project (i.e. authority to spend funds for the first stage(s)), a follow-up system shall be employed by the project leader to monitor the effect of progress on the overall cost of the project.* Seeking approval of a project in stages is appropriate when the accuracy of the original estimated project cost is deemed to be insufficient for cost control purposes. However, aside from research and development undertakings, it should seldom be necessary to seek such approvals in more than two stages.

.2.6 Approval subject to a time limit

Due to restraint and other factors, approved projects may be shelved for extended periods. If departments eventually go ahead with the project under a previous authority, the original proposal may no longer be valid. In order to guard against this possibility *a time limit shall be applied to effective project approvals and an appropriate revised proposal shall be submitted to Treasury Board if the commencement date has been set back more than one year from the date of approval.*

.2.7 Changes in circumstances

Whenever it becomes evident that a project cannot be completed within the costs authorized under the effective project approval *Treasury Board shall be informed without delay by means of a submission explaining the problems encountered and the options available to the government and recommending a course of action.* The submission shall include a recapitulation of the approvals received to date leading to the current approved

aux conditions auxquelles le gouvernement fédéral versera des contributions seront examinées en tenant compte du présent chapitre; toute dérogation nécessaire aux directives concernant le contrôle des coûts doit être justifiée. *Les présentations doivent aussi indiquer les mécanismes de contrôle dont disposent les ministères pour s'assurer que le projet est réalisé conformément aux objectifs.*

Ce qui précède s'applique également aux projets entièrement financés par le gouvernement fédéral, qui sont couverts par des accords de financement et qui sont exécutés par une autre partie. (Le Guide d'administration financière traite des contributions en plus de détails.)

.2.5 Mise en oeuvre par étape

Il n'est pas toujours possible d'établir des prévisions de coûts pour l'ensemble d'un projet. Par exemple, l'envergure d'un projet de recherche et de développement dépend souvent des résultats atteints tout au long de la réalisation du projet. Dans un cas semblable, il faudrait songer à solliciter l'approbation d'un plan subdivisé en étapes bien définies auxquelles des mesures de contrôle des coûts peuvent être appliquées. *Après avoir obtenu l'approbation préliminaire du projet (c.-à-d. l'autorisation de dépenser des fonds pour la (les) première(s) étape(s)), le chef de projet doit avoir recours à un système de suivi permettant de surveiller les effets du progrès vis-à-vis le coût global du projet.* Demander l'approbation d'un projet par étape est donc opportun lorsqu'on juge que l'estimation initiale du coût d'un projet est insatisfaisante pour assurer le contrôle des coûts. Toutefois, mis à part les projets de recherche et de développement, il devrait rarement être nécessaire de demander l'approbation d'un projet en plus de deux étapes.

.2.6 Approbation sous réserve d'une limite de temps

À cause de restrictions et d'autres facteurs, des projets déjà approuvés sont parfois mis de côté pendant une longue période. Si les ministères mettent finalement en oeuvre le projet conformément à une autorisation déjà reçue, il se peut que la proposition originale ne soit plus valable. Afin de prévenir cette éventualité *les approbations effectives de projets seront assujetties à une limite de temps et une proposition révisée doit être soumise au Conseil du Trésor si le début du projet a été reporté à plus d'un an de la date d'approbation.*

.2.7 Changements de conjoncture

Lorsqu'il devient évident qu'un projet ne peut être complété avec le montant autorisé par l'approbation effective du projet *le Conseil du Trésor doit en être informé sans délai au moyen d'une présentation qui*

budget. In addition, the requirements outlined in this chapter shall be addressed. It is imperative that such submissions be presented to ministers before the passage of time has foreclosed the options available to them. *All changes in scope that will increase the cost of the project, or significantly reduce the project's effectiveness (quantity and characteristics of end item(s), and socio-economic benefits), must receive prior Treasury Board approval.*

.3 Accountability

.3.1 Project leadership

A project leader shall be named who will be answerable to the deputy head for the successful completion within budget of each project which may require contract or effective project approval submissions to the Treasury Board.

Where it is deemed necessary to seek preliminary approval for high risk projects requiring phased implementation, the project leader will be answerable for the completion of each phase in accordance with the specific approvals sought and obtained.

.3.2 Multiple participation

When more than one department or agency is involved in the implementation of a project and there is no project charter or letter of agreement defining the responsibility and accountability of the participants *the department seeking project approval shall be totally accountable.*

.3.3 Departments

When the cause of an overrun is considered by the ministers to be the result of inadequate management, a penalty may be levied against the responsible department in an amount up to twice the total overrun. Whether this penalty will be levied against current or future departmental programs will be at the discretion of the ministers.

.4 Approval requirements

.4.1 Projects

.4.1.1 Treasury Board approved projects Departments will be advised whether or not Treasury Board has given effective project approval to their project submissions or only approval to spend those project funds necessary to develop an estimate sufficiently precise to subsequently allow ef-

expose les difficultés rencontrées et les solutions qui s'offrent au gouvernement et recommande des mesures à prendre. Les présentations doivent inclure une récapitulation des approbations obtenues jusqu'au budget approuvé courant. De plus, les exigences précisées dans le présent document doivent être satisfaites. De telles présentations doivent être soumises aux ministres avant qu'il ne soit trop tard pour appliquer d'autres solutions possibles. *Tout changement de portée qui influera sur le coût du projet, ou en réduira sensiblement l'efficacité (quantité et caractéristiques du produit, et bénéfices socio-économiques) doit recevoir au préalable l'approbation du Conseil du Trésor.*

.3 Imputabilité

.3.1 Direction de projet

On doit désigner un chef de projet qui sera responsable auprès de son sous-chef de la réalisation, avec les fonds prévus au budget, de chaque projet qui peut exiger une présentation au Conseil du Trésor relativement à l'approbation d'un marché ou d'un projet.

Lorsqu'il est jugé nécessaire d'obtenir une approbation de principe pour des projets à taux de risques élevé qui demandent une mise en oeuvre par étapes le chef de projet sera responsable de la réalisation de chaque étape en conformité avec les approbations demandées et obtenues.

.3.2 Participation multiple

Lorsque plus d'un ministère ou organisme participent à la réalisation d'un projet et qu'il n'existe pas d'énoncé de projet ni de protocole d'entente définissant la responsabilité et l'imputabilité des participants *le ministère qui demande l'approbation d'un projet sera totalement imputable.*

.3.3 Ministères

Lorsque les ministres estiment que la cause d'un dépassement est attribuable à une mauvaise gestion une pénalité pouvant atteindre le double du dépassement pourra être imposée au ministère responsable. Elle sera imputée, à la discrétion des ministres, sur les programmes courants ou les programmes futurs dudit ministère.

.4 Exigences d'approbation

.4.1 Projets

.4.1.1 Les projets approuvés par le Conseil du Trésor À l'avenir, on avisera les ministères de l'approbation exacte donnée par le Conseil du Trésor, c.-à-d. s'il s'agit de l'approbation effective du projet ou s'il s'agit seulement d'une approbation de dépenser les fonds de projet nécessaires pour le développement d'une prévision assez

fective approval to be given. *Submissions seeking preliminary project approval prior to the development of such estimates shall be based on a thorough option analysis including a full life cycle costing for each option examined.* (See Chapters 140, 145 and 310.)

4.1.2 Other projects Projects with estimated costs within the authority delegated to departments and agencies by TB, do not normally require specific Treasury Board approval. However, departments are expected to ensure that for such projects the cost control measures contained in this chapter are implemented to the extent that they are appropriate. In addition, departments shall pay particular attention to those projects which, as a result of cost overruns, may exceed the delegated levels for project approval. *Treasury Board approval shall be sought as soon as it becomes apparent that any project undertaken under departmental authority will exceed delegated levels.* In addition to the normal requirements for project approval, submissions in such cases shall meet the requirements of article .2.7.

4.2 Cost overruns and retroactivity

Incidents of cost overruns and retroactivity will be considered by ministers to be very serious evidence of expenditure being incurred without proper authority. *Submissions requesting approval in such cases shall include a full report on the reasons, the managerial responsibilities involved and corrective action taken.* (Approval of an increase in the cost of a project being implemented following the effective project approval would constitute an overrun approval – Appendix A.)

Contracts that require Treasury Board approval shall be approved by the Treasury Board before they are entered into and before any work is begun. Normally, ministers of the Treasury Board will entertain requests for retroactive contract approvals only under exceptional circumstances, e.g. urgent cases involving public safety or security. In such cases, the Treasury Board will require certification that the minister concerned agreed to the commencement of work prior to the receipt of Treasury Board approval. *This directive applies to all contracts whether or not they form part of a project.*

4.3 Project and contract submissions

4.3.1 Effective project approval submissions shall:

- (a) identify the source of estimates (e.g. program department, service agent, contractor) for all major components of the total project cost;
- (b) be supported by estimates that include:

fiable pour permettre l'obtention subséquente de l'approbation effective. *Les présentations dans lesquelles on demande l'approbation préliminaire d'un projet en attendant l'élaboration de telles prévisions devront se fonder sur une analyse complète des options y compris l'établissement des coûts relatifs au cycle chronologique pour chacune des options examinées.* (Voir les chapitres 140, 145 et 310.)

4.1.2 Autres projets Actuellement, les projets dont le coût total estimé est à l'intérieur de l'autorité déléguée aux ministères et organismes par le CT, ne nécessitent pas normalement l'approbation expresse du Conseil du Trésor. Toutefois, on s'attend à ce que, pour de tels projets, les ministères veillent à la mise en oeuvre des mesures de contrôle contenues dans le présent chapitre, en autant qu'elles sont pertinentes. En outre, ils doivent porter une attention particulière aux projets qui, par suite d'un dépassement de coût, pourraient dépasser les pouvoirs délégués pour l'approbation des projets. *Il faudra demander l'approbation du Conseil du Trésor aussitôt qu'on se rendra compte qu'un projet entrepris avec l'autorisation du ministère excédera les pouvoirs délégués à ce dernier.* Dans ces cas, les présentations au Conseil du Trésor devront satisfaire non seulement aux exigences relatives à l'approbation des projets mais également à celles de l'article .2.7.

4.2 Dépassements des coûts et rétroactivité

Les cas de dépassement de coût et les demandes d'approbation rétroactive seront considérés par les ministres comme des preuves très concrètes du fait que des dépenses sont affectuées sans autorisation adéquate. *Les présentations dans lesquelles on demande l'approbation dans ces cas devront contenir un rapport complet sur les raisons du dépassement du coût, les responsabilités des gestionnaires concernés et les mesures correctives qui ont été prises.* (L'approbation d'une augmentation du coût d'un projet en voie de mise en oeuvre suite à l'approbation effective de projet constituerait une approbation de dépassement – Appendice A.)

Les marchés qui exigent l'approbation du Conseil du Trésor doivent être approuvés par celui-ci avant leur passation ou le début des travaux. Normalement, les ministres du Conseil du Trésor admettront les demandes d'approbation de marchés avec effet rétroactif dans des conditions exceptionnelles seulement, comme dans les situations d'urgences où la protection ou la sécurité du public seront en jeu. Le Conseil du Trésor exigera alors une attestation indiquant que le ministre intéressé a accepté que les travaux soient entrepris avant la réception de l'approbation du Conseil du Trésor. *Cette directive s'applique à tout marché faisant partie ou non d'un projet.*

4.3 Présentations de projet et de marché

4.3.1 Les présentations concernant l'approbation d'un projet doivent:

- all direct and related costs,
- specific contingency allowances for identifiable risk areas, e.g. inflation (based on appropriate price indices), shared international programs research and development programs, and
- an assessment of the sensitivity of foreign exchange variations on project cost;

(c) fully explain any variances from estimates provided in the operational plan, when applicable; and

(d) for projects over \$10,000,000, include a statement (on the understanding that such submissions are signed at the deputy minister level or higher) to the effect that all established procedures set out by the Treasury Board have been followed and that the proposal is supported by accurate and complete documentation.

.4.3.2 Contract submissions shall include, in addition to existing requirements:

- (a) a statement by project management that the current estimate of total cost of the project does not exceed the approved project budget,
- (b) identification by project management of the source of funds to cover the requirement if the contract price for a given element of the project budget should exceed estimated cost, and
- (c) the name of the project leader and certification of agreement with the submission.

.4.4 Departmental contracting authorities

The *Government Contracts Regulations* contained in Chapter 310 - *Contracting* specify certain levels of authority at which individual ministers or their representatives can enter into contracts for services, goods, leases or construction. *Departments shall not enter into contracts under departmental authority where the contract constitutes the first step of a project that may require subsequent Treasury Board consideration.* (See article .1.6 for the definition of a project.)

a) mentionner la source des estimations (par exemple: ministère chargé du programme, prestataire de service, entrepreneur) relatives à toutes les composantes importantes du coût total du projet;

b) être appuyées d'estimations de coûts qui comprennent:

- tous les coûts directs et connexes,
- des dispositions particulières pour des domaines présentant des risques identifiables, comme l'inflation (d'après les indices de prix appropriés), les programmes internationaux à frais partagés, les programmes de recherche et de développement, et
- une évaluation de la sensibilité des coûts du projet aux variations des cours du change;

c) expliquer en détail tout écart par rapport aux estimations fournies dans le plan opérationnel, au besoin; et

d) pour tout projet dépassant \$10,000,000, comprendre une déclaration (en supposant que ces présentations sont signées au niveau de sous-ministre ou plus) stipulant que toutes les procédures établies par le Conseil du Trésor ont été appliquées et que la proposition est appuyée d'une documentation précise et complète.

.4.3.2 Les présentations de marché, en plus des exigences actuelles, doivent comprendre:

- a) une déclaration, faite par les gestionnaires du projet, portant que l'estimation courante du coût total de l'exécution du projet n'excède pas le budget approuvé pour ce projet,
- b) la détermination, faite par les gestionnaires du projet, des sources de financement permettant de répondre aux exigences si le prix du marché pour un élément du budget du projet devait dépasser l'estimation du coût, et budget du projet, et
- c) le nom du chef de projet et l'attestation de son accord relativement à la présentation.

.4.4 Autorisations accordées aux ministères pour les marchés

Le *Règlement sur les marchés de l'État* contenu dans le chapitre 310 - *Marchés* précise à quel niveau d'autorisation divers ministres ou leurs représentants peuvent conclure des marchés relatifs à des services, à des biens, à des locations ou à des constructions. *Les ministères ne doivent pas conclure un marché en vertu de l'autorisation qui leur est accordée lorsque ce marché constitue la première étape d'un projet qui pourra exiger un examen ultérieur par le Conseil du Trésor.* (Voir l'article .1.6 pour la définition d'un projet.)

.5 Reporting**.5.1 Annual project reporting**

By November 30 each year, *departments and agencies shall report to the Secretary of the Treasury Board on all projects for which authority has been given to proceed with the physical execution of the project* (e.g. detail design, production/construction and commissioning).

This requirement applies to all projects for which the costs exceed \$500,000, but does not apply to major Crown projects, for which reporting is governed by Chapter 143. The information required, which shall reflect the status of the project as of September 30, is as follows:

- descriptive title and (where applicable) project number from Quarterly Capital Budget,
- approved project cost accompanying the initial authority to proceed with the physical execution of the project,
- current approved project cost and attendant approval authority,
- current estimated cost to completely carry out the project,
- amount incurred to date (i.e. amount paid and accounts payable),
- amount committed to date,
- planned project completion date,
- name and telephone number of project leader, and
- explanatory remarks.

.5.2 Departmental information system

In order to comply with the annual reporting requirement and permit the early identification of potential cost overruns *departments shall maintain adequate information systems for all projects.* (Reference should be made to Chapter 310 for specifications for departmental systems in the Government of Canada.) When a potential cost overrun is identified *appropriate management action must be initiated immediately and Treasury Board informed without delay.*

.6 Enquiries

For *policy interpretation* of a fundamental or complex nature, contact the Management Systems Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

Other interpretations and questions relating to *contract submissions* should be directed to the

.5 Rapports**.5.1 Rapport annuel sur les projets**

Au plus tard le 30 novembre de chaque année, *les ministères devront rendre compte au Secrétaire du Conseil du Trésor de tous les projets pour lesquels la réalisation physique aura été approuvée* (p. ex. conception détaillée, production/construction et mise en service).

Cette exigence s'applique à tous les projets dont les coûts dépassent \$500,000, mais non pas aux grands projets de la Couronne qui sont assujettis au chapitre 143. Voici les renseignements qui devront être fournis et qui devront refléter l'état du projet au 30 septembre:

- titre descriptif et (s'il y a lieu) numéro du projet tiré du budget d'investissement trimestriel,
- coût approuvé du projet appuyé de l'autorisation initiale de procéder à la réalisation physique du projet,
- coût actuel du projet approuvé et l'autorisation,
- dernier coût estimé pour complètement réaliser le projet,
- frais encourus (montant payé et comptes payables),
- fonds engagés jusqu'à maintenant,
- date prévue de l'achèvement du projet,
- nom et numéro de téléphone du chef de projet, et
- notes explicatives.

.5.2 Système d'information ministériel

Afin de se conformer aux exigences relatives au rapport annuel et de permettre l'identification le plus tôt possible des dépassements de coût potentiels *les ministères doivent tenir des systèmes d'information adéquats pour tous les projets.* (On devrait se référer au chapitre 310 pour des spécifications pour les systèmes des ministères du gouvernement du Canada.) Quand l'on prévoit un dépassement de coût *les gestionnaires doivent immédiatement prendre les mesures appropriées et en informer le Conseil du Trésor.*

.6 Demandes de renseignements

Pour les *interprétations de la politique*, de nature fondamentale ou complexe, il faut s'adresser au Groupe de systèmes de gestion, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Les autres demandes d'interprétations et les questions touchant les *présentations ayant trait aux marchés* devraient être adressées au groupe pertinent de

appropriate group in the Implementation and Review Division of the same branch.

For questions relating to *project submissions* and program matters, contact the TB Program analyst for your department.

Questions on the *annual project report* should be referred to the Planning and Evaluation Division, Administrative Policy Branch.

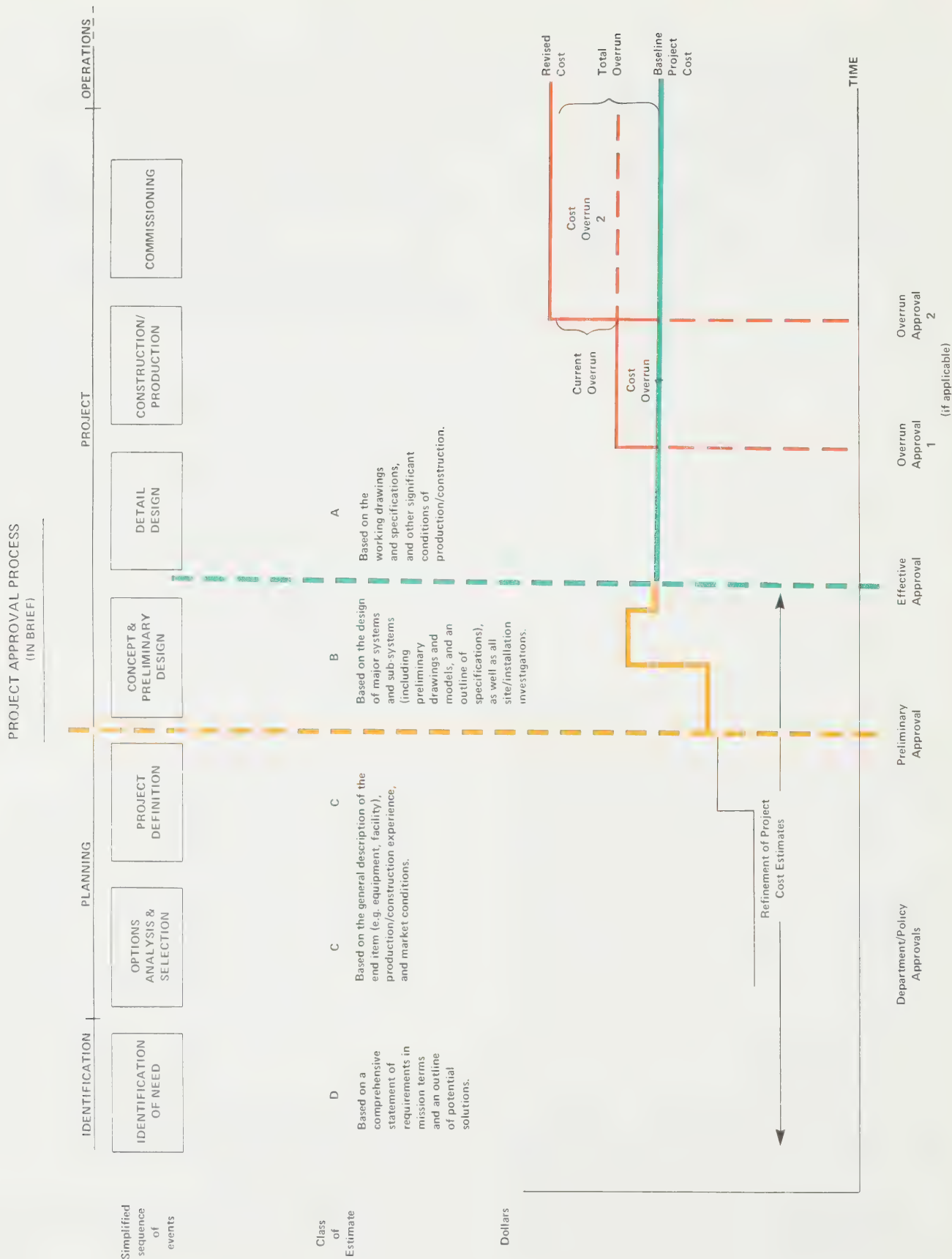
Questions relating to *financial policies and systems* should be referred to the Policy Development Branch, Office of the Comptroller General.

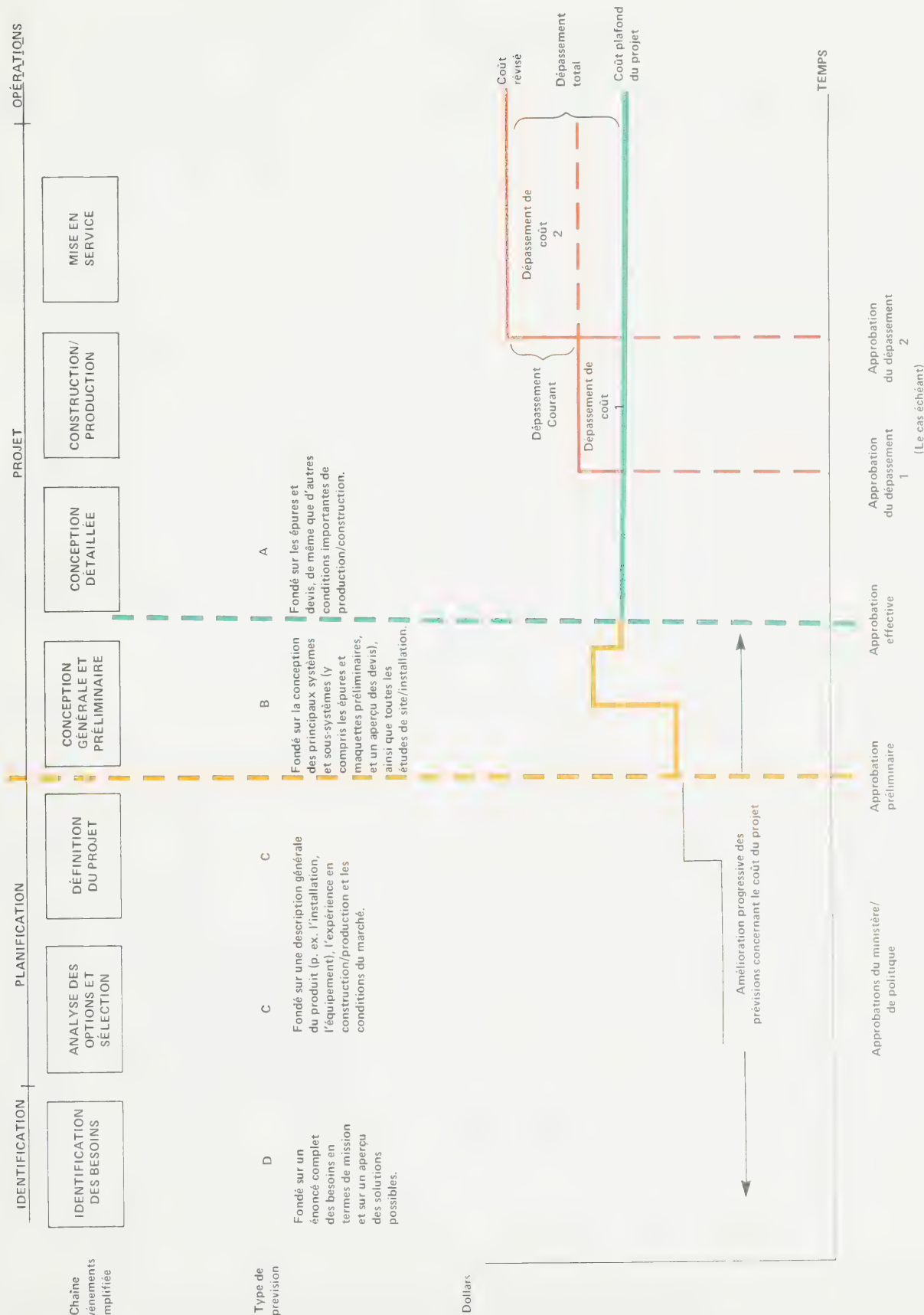
la Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques de la même direction.

Pour les questions concernant les *présentations relatives aux projets* et les aspects de programme, veuillez communiquer avec l'analyste de la Direction des programmes du CT chargé de votre ministère.

Toute question relative aux *rapports annuels sur les projets* doit être adressée à la Division de la planification et de l'évaluation, Direction de la politique administrative.

Les questions *relatives aux politiques et systèmes financiers* devraient être adressées à la Direction de l'élaboration des politiques, Bureau du Contrôleur général.





Chapter 170

Parking charges

September 1980

.1 Purpose and scope

The policy sets out how much parking may be provided to departments, and the related charges. The objective of the policy is to provide only sufficient parking for the effective operation of government installations. In order to assess the number of spaces which may be provided, areas within the municipalities to which the policy applies are classified according to the availability of public transport. For detailed information, refer to the documents listed below.

.2 Application

This policy applies to all departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act*, and all branches designated as departments for purposes of the Act, including the Royal Canadian Mounted Police, and the Canadian Armed Forces.

It also applies to all other branches designated as part of the Public Service for the purposes of Section 7 of the *Financial Administration Act*, but excluding separate employers listed in Part II of Schedule I of the *Public Service Staff Relations Act*. Separate employers are, however, encouraged to adopt these or similar policies and guidelines to ensure consistency across the public service. Separate employers are expected to consult with the Treasury Board Secretariat before implementing any significantly different parking policy or guidelines.

Chapitre 170

Frais de stationnement

Septembre 1980

.1 Objet et portée

La politique établit le nombre de places de stationnement qui peuvent être offertes aux ministères, et les frais connexes. La politique a pour objet de n'offrir que le nombre suffisant de places de stationnement nécessaire au fonctionnement efficace des installations gouvernementales. Afin de déterminer le nombre de places de stationnement qui peuvent être offertes, les agglomérations urbaines, visées par la présente politique, sont classées selon la disponibilité des services de transport en commun. Pour de plus amples renseignements, se reporter aux documents ci-dessous.

.2 Champ d'application

La présente politique s'applique à tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'à toutes les directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi, y compris la Gendarmerie royale du Canada et les Forces armées canadiennes.

Elle s'applique aussi à toutes les autres directions désignées comme éléments de la Fonction publique aux fins de l'article 7 de la *Loi sur l'administration financière*, mais à l'exclusion des employeurs distincts énumérés à la partie II de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*. On encourage toutefois les employeurs distincts à adopter ces politiques et lignes directrices, ou d'autres semblables, pour assurer l'uniformité dans toute la Fonction publique. Ceux-ci sont censés consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor avant de mettre en oeuvre une politique ou des lignes directrices relatives au stationnement sensiblement différentes.

.3 Documents

<i>Number</i>	<i>Date</i>	<i>Description</i>
1960-11	1960-03-22	Block heater outlets.
1974-185	1974-09-23	Basic parking objectives and provisions of the policy.
1974-236	1974-12-12	Core area boundaries and charging rates.
1977-33	1977-07-20	Amendment to core boundaries and charging rates.
1978-55	1978-11-30	Amendment to core boundaries and charging rates.
1980-25	1980-06-24	Amendments to charging rates.

All the above noted documents were distributed by TBS Distribution Centre.

.4 Monitoring information

Departments and agencies are responsible for administering the spaces allocated to them. This includes reduction of demand on the Department of Public Works consistent with the target ratio of spaces to employees; allocation of the spaces provided; and assurance that charges are properly imposed and collected. Departments and agencies must, therefore, ensure that their records will enable them to furnish, on request, the information listed in Section 31 of Treasury Board Circular 1974-185. Internal control and audit procedures should ensure that the policy is being implemented. In particular, departmental management should monitor the following:

- (a) ratio of parking spaces to employees at each location in the designated core areas;
- (b) reconciliation of revenue collected for parking and the parking spaces provided, including the number of spaces assigned to visitors, disabled employees, employees who are required to use their vehicles on a standby basis, employees required to pay for parking, shift workers and Crown-owned vehicles;

.3 Documents

<i>Numéro</i>	<i>Date</i>	<i>Description</i>
1960-11	1960-03-22	Politique portant sur les prises de courant pour chauffe-moteur.
1974-185	1974-09-23	Principaux objectifs du stationnement et dispositions de la politique.
1974-236	1974-12-12	Limites des zones centrales et des frais de stationnement.
1977-33	1977-07-20	Modifications des limites des zones centrales et des frais de stationnement.
1978-55	1978-11-30	Modifications des limites des zones centrales et des frais de stationnement.
1980-25	1980-06-24	Modifications des frais de stationnement.

Le Centre de diffusion du SCT s'est chargé de la distribution des documents susmentionnés.

.4 Données de contrôle

Il incombe aux ministères et aux organismes de gérer les places de stationnement qui leur sont allouées. Cela comprend la réduction des demandes adressées au ministère des Travaux publics conformément au rapport cible place/employés, l'attribution des places offertes et la garantie que les frais sont dûment imposés et perçus. Les ministères et les organismes doivent donc s'assurer que leurs dossiers leur permettront de fournir, sur demande, les renseignements énumérés à l'article 31 de la circulaire du Conseil du Trésor n° 1974-185. Les procédures de contrôle et de vérification internes devraient permettre de garantir que la politique est mise en oeuvre. Plus particulièrement, la direction des ministères devrait surveiller les éléments suivants:

- a) le rapport places de stationnement-employés à chaque endroit d'une zone centrale désignée.
- b) le rapprochement entre les frais perçus pour le stationnement et les places offertes, y compris le nombre de places réservées aux visiteurs, aux employés handicapés, aux employés qui doivent utiliser leurs voitures en fonction de leur disponibilité, aux employés qui doivent payer pour stationner, aux travailleurs par poste et aux véhicules appartenant à la Couronne.

(c) data relating to methods used to reduce the need for parking or encourage energy conservation, such as the number of parking spaces used for car pooling.

Whenever possible, departments should make use of their accounting systems to identify and accumulate both the financial and non-financial information required.

Reporting requirements specified in the previously-listed documents must be met.

.5 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For *interpretation of the policy*, departmental headquarters should contact the Services Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

Enquiries related to the administration of the policy and the allocation of parking resources to departments should be referred to the Property Administration Branch, Department of Public Works.

c) les données relatives aux méthodes utilisées pour réduire le besoin de stationnement ou pour encourager la conservation de l'énergie, notamment le nombre de places de stationnement réservées aux voitures mises en commun.

Dans la mesure du possible, les ministères devraient se servir de leurs systèmes comptables pour relever et conserver les données nécessaires, financières ou autres.

Il faut satisfaire à l'obligation de rendre compte énoncée dans les documents susmentionnés.

.5 Demandes de renseignements

Toutes les demandes de renseignements relatives à la présente politique devraient se faire par l'entremise de l'Administration centrale des ministères.

Pour une *interprétation de la politique*, l'Administration centrale devrait s'adresser au Groupe des services, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Il faudrait adresser à la Direction de l'administration immobilière du ministère des Travaux publics les demandes de renseignements relatives à l'exécution de la politique et à l'octroi aux ministères des ressources de stationnement.

Administrative policy manual

Manuel de la politique administrative

Chapter 199, Section 1

Chapitre 199, Section 1**Energy conservation****Conservation de l'énergie**

December 1978

Décembre 1978

Table of contents

.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Roles and responsibilities	3
.1.5	Goal	3
.1.6	Reporting requirements	4
.1.7	Evaluation	5
.1.8	Enquiries	5

Table des matières

.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Rôles et fonctions	3
.1.5	But	3
.1.6	Obligation de rendre compte	4
.1.7	Évaluation	5
.1.8	Demandes de renseignements	5

Key definitions

Directives: statements indicating mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in **bold italics**.

Guidelines: statements indicating instructions which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics*.

Définitions clés

Directives: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certain écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur et sont dactylographiées en caractères **italiques gras**.

Lignes directrices: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel et sont dactylographiées en *italiques*.

199.1 Energy conservation**199.1 Conservation de l'énergie****.1.1 Purpose and scope**

It is the policy of the government to conserve energy within its own operations. Measures to give effect to this policy were described in a report tabled in Parliament by the Minister of Energy, Mines and Resources on February 6, 1975. In December 1975, Cabinet gave a formal structure to the program by establishing the aggregate conservation goal to be achieved and maintained by all institutions of the federal government, including Crown corporations, over a period of ten years.

.1.2 Application

The energy conservation program approved by Cabinet has application to all institutions of the federal government.

.1.3 Authorities and cancellations

This chapter is issued pursuant to Cabinet direction. Circular letters 1976-16 and 1977-34, from which this policy is derived, are cancelled.

.1.4 Roles and responsibilities

The Minister of Energy, Mines and Resources is responsible for the In-house Energy Conservation Program.

All institutions of government shall implement the program under the general direction of the Department of Energy, Mines and Resources.

.1.5 Goal

Until the end of fiscal year 1985-86, annual energy consumption by federal departments, agencies and Crown corporations shall be held at a level that is at least 10 per cent below that of 1975-76.

.1.5.1 Administrative matters

(a) Within each department and agency an energy conservation officer or committee shall monitor all direct and indirect consumption of energy, including particularly the consumption of energy intensive products, and shall develop and see to the implementation of measures to conserve energy and to the involvement of all employees in the program.

(b) Each department and agency shall advise the Treasury Board and the Office of Energy Conservation within the Depart-

.1.1 Objet et portée

Le gouvernement a pour politique de conserver l'énergie dans le cadre de ses propres opérations. Le rapport que le ministre du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources a déposé au Parlement le 6 février 1975 décrivait les mesures à prendre pour appliquer la présente politique. En décembre 1975, le Cabinet a donné une structure officielle au programme en établissant un objectif global de conservation que l'ensemble des institutions du gouvernement fédéral, y compris les sociétés de la Couronne, sont tenues d'atteindre et de maintenir au cours des dix prochaines années.

.1.2 Champ d'application

Le programme de conservation de l'énergie que le Cabinet a approuvé s'applique à l'ensemble des institutions du gouvernement fédéral.

.1.3 Autorisations et annulations

La publication du présent chapitre est conforme aux instructions du Cabinet. Il y a annulation des circulaires n° 1976-16 et 1977-34 qui ont servi à l'élaboration de la présente politique.

.1.4 Rôles et fonctions

La responsabilité du programme interne de conservation de l'énergie incombe au ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

L'ensemble des institutions gouvernementales doivent mettre en oeuvre le programme selon les instructions générales du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

.1.5 But

Jusqu'à la fin de l'année financière 1985-1986, les ministères et organismes fédéraux ainsi que les sociétés de la Couronne doivent maintenir la consommation annuelle d'énergie à un niveau qui est au moins de 10% inférieur à celui de 1975-1976.

.1.5.1 Questions administratives

a) Au sein de chacun des ministères et organismes, un agent ou un comité de conservation de l'énergie doit contrôler toute consommation directe ou indirecte d'énergie, en surveillant particulièrement l'utilisation des produits à haute consommation d'énergie; de plus, il doit élaborer et s'occuper de la mise en oeuvre de mesures d'économie d'énergie et faire en sorte que les employés participent au programme.

199.1 Energy conservation

ment of Energy, Mines and Resources of any financial or institutional factors that inhibit the implementation of energy conservation measures.

(c) Time and facilities shall be made available in all government departments, agencies and Crown corporations for the presentation of energy conservation information to all employees.

(d) *Operating Guidelines for Energy Conservation in Existing Buildings and Heating Plants* published by the Department of Public Works shall be implemented in all federally-owned and operated buildings. Landlords of all buildings which house federal facilities shall be encouraged to adopt these guidelines.

.1.5.2 Capital projects

(a) General: In the allocation of resources for capital projects, the Treasury Board will consider requests for additional funds to cover costs of energy conservation measures included in projects; these measures must be shown to reduce energy consumption and costs over the full lifetime of the facility.

(b) Buildings: Departments involved in building construction for which design is at a preliminary stage shall adopt as a design standard the measures contained in the document entitled *Measures for Energy Conservation in New Buildings, 1978*, NRCC No. 16574.

(c) Building designs which have progressed beyond the preliminary stage should be modified, where practical, to reflect the requirements contained in this standard.

.1.6 Reporting requirements

To enable the Minister of Energy, Mines and Resources to report regularly to Cabinet and to the public on the progress of the In-house Energy Conservation Program *institutions of government shall report in accordance with the direction issued by that department.*

Each institution of government should identify any financial or institutional factors, as mentioned in article .1.5.1(b), which might inhibit the implementation of energy conservation measures and include in its report the pertinent details of any internal energy conservation programs.

199.1 Conservation de l'énergie

b) Chaque ministère et organisme fera connaître au Conseil du Trésor et au Bureau de la conservation de l'énergie du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources tous les empêchements, d'ordre financier ou fonctionnel, qui interdisent l'application des mesures d'économie d'énergie.

c) Tous les ministères, organismes et sociétés de la Couronne réserveront une période de temps et des locaux afin de renseigner leurs employés sur l'utilisation rationnelle de l'énergie.

d) Les *Directives d'exploitation concernant l'économie de l'énergie dans les bâtiments existants et chaufferies*, publiées par le ministère des Travaux publics, doivent être mises en application immédiatement dans tous les immeubles appartenant au gouvernement et gérés par celui-ci. On doit encourager les propriétaires de tous les autres immeubles utilisés par l'État à suivre ces lignes directrices.

.1.5.2 Projets d'investissement

a) Généralités. Le Conseil du Trésor, en répartissant les ressources entre les projets d'investissement, tiendra compte des demandes de crédits supplémentaires destinés à absorber les frais des mesures de conservation de l'énergie envisagées; ces mesures doivent être d'une efficacité démontrée et avoir pour effet d'abaisser les coûts pendant toute la durée de l'installation.

b) Immeubles. Les ministères qui participent à la construction d'immeubles dont les plans en sont au stade préliminaire doivent adopter les mesures énoncées dans le document intitulé *Mesures d'économie d'énergie dans les nouveaux bâtiments, 1978*, CNRC, n° 16574, à titre de normes de construction.

c) Les plans de construction qui ont dépassé le stade préliminaire doivent être modifiés, dans la mesure du possible, pour tenir compte des exigences de la norme.

.1.6 Obligation de rendre compte

Pour permettre au ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources de présenter d'une façon périodique au Cabinet ainsi qu'au public des rapports sur les progrès réalisés en ce qui concerne le Programme interne de conservation de l'énergie, *les institutions gouvernementales doivent faire rapport conformément aux instructions publiées par ledit ministère.*

Chacune des institutions gouvernementales devrait déterminer tout empêchement d'ordre financier

199.1 Energy conservation**.1.7 Evaluation**

The Department of Energy, Mines and Resources is responsible for the evaluation of the In-house Energy Conservation Program.

.1.8 Enquiries

Enquiries regarding this policy should be routed through individual departmental headquarters, which may obtain interpretation from the Office of Energy Conservation, Department of Energy, Mines and Resources.

Copies of *Measures for Energy Conservation in New Buildings, 1978*, are available in either English or French from the Secretary, the Associate Committee on the National Building Code, National Research Council of Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0R6. Copies of *Operating Guidelines for Energy Conservation in Existing Buildings and Heating Plants* are available in a bilingual format from the Property Administration Branch, Department of Public Works, Sir Charles Tupper Building, Ottawa, K1A 0M2.

199.1 Conservation de l'énergie

ou fonctionnel, dont il est question à l'article .1.5.1(b) qui pourrait nuire à la mise en oeuvre des mesures de conservation de l'énergie; de plus, elle doit insérer dans son rapport les renseignements pertinents sur tout programme interne de conservation de l'énergie.

.1.7 Évaluation

Le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources est chargé d'évaluer le Programme interne de conservation de l'énergie.

.1.8 Demandes de renseignements

Les demandes de renseignements sur la présente politique devraient être acheminées à l'administration centrale de chacun des ministères qui peut obtenir une interprétation auprès du Bureau de la conservation de l'énergie du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

Pour obtenir la version anglaise ou française des *Mesures d'économie d'énergie dans les nouveaux bâtiments, 1978*, il faut s'adresser au Secrétaire du Comité associé du Code national du bâtiment, Conseil national de recherches du Canada, Ottawa (Ontario), K1A 0R6. Pour obtenir une copie bilingue des *Directives d'exploitation concernant l'économie de l'énergie dans les bâtiments existants et chaufferies*, il faut s'adresser à la Direction de l'administration immobilière du ministère des Travaux publics, édifice Sir Charles Tupper, Ottawa, K1A 0M2.



Chapter 210

Materiel management

December 1984

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.2	General materiel management policy	3
.2.1	Importance of materiel management	3
.2.2	Objective of materiel management	4
.2.3	Thrust of materiel management	4
.2.4	Audit of materiel management	4
.3	The materiel management function	4
.4	Departmental Materiel Services	5
.4.1	Organization	5
.4.2	Role	5
.5	The Materiel Volume	8
.6	Enquiries	8
	Appendices	
A	Organizational resources	9
B	List of Treasury Board policies on materiel management	11
C	Structure of the Materiel Volume	12
D	Types of materiel	14

Chapitre 210

Gestion du matériel

Décembre 1984

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.2	Politique générale de la gestion du matériel	3
.2.1	Importance de la gestion du matériel	3
.2.2	Objectif de la gestion du matériel	4
.2.3	Accent à mettre sur la gestion du matériel	4
.2.4	Vérification de la gestion du matériel	4
.3	La fonction de gestion du matériel	4
.4	Services du matériel des ministères	5
.4.1	Organisation	5
.4.2	Rôle	5
.5	Le volume sur le matériel	8
.6	Demandes de renseignements	8
	Appendices	
A	Ressources de l'organisation	10
B	Liste des politiques du Conseil du Trésor sur la gestion du matériel	11
C	Structure du volume sur le matériel	13
D	Types de matériel	14

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

It is the policy of the government that materiel, one of the main resources at its disposal for program delivery, requires the continuing attention of managers at all levels to assure its optimum contribution to the achievement of government objectives.

The purpose of this first chapter of the Materiel volume is to expand on this policy, to outline the key responsibilities of managers and of functional staff for the management of materiel, and to outline the structure of this volume of the Administrative Policy Manual.

The term "materiel" in "materiel management" stands for goods and services. Materiel management is therefore not only concerned with the management of goods but also with the management of services that are related to materiel. Appendix A shows all organizational resources schematically and identifies those that are of primary concern to materiel management.

.1.2 Application

Unless otherwise noted in specific articles throughout this volume, the policies apply to all organizations considered to be departments within the meaning of Section 2 of the *Financial Administration Act*.

.1.3 Authorities and cancellations

The policies are issued under the authority of the *Financial Administration Act*, which authorizes Treasury Board to act on all matters relating to general administrative policy in the Public Service of Canada. The relevant Treasury Board Minute is 764235.

The *Guide for Materiel Management* issued in 1965 under cover of Treasury Board Circular No. MI-1-65 dated January 21, 1965, is hereby cancelled in its entirety. Circular Letter 1984-36 is also cancelled.

.2 General policy on materiel management

The Government's fundamental approach to materiel management is contained in the following policy statements.

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

Le gouvernement a pour politique que les gestionnaires à tous les paliers accordent une attention soutenue au matériel, l'une des principales ressources mises à leur disposition pour exécuter les programmes, de manière à assurer que ce matériel contribue de façon optimale à la réalisation des objectifs du gouvernement.

Le premier chapitre de ce volume sur le matériel a pour objet d'explicitier cette politique, d'énumérer les principales responsabilités des gestionnaires et du personnel fonctionnel touchant la gestion du matériel et de décrire la structure de ce volume du Manuel de la politique administrative.

Le terme «matériel» dans l'expression «gestion du matériel» désigne les biens et les services. La gestion du matériel ne se limite donc pas à la gestion des biens, mais inclut celle des services qui y sont rattachés. L'appendice A présente un tableau de toutes les ressources d'une organisation et met en relief celles qui relèvent directement de la gestion du matériel.

.1.2 Champ d'application

À moins d'indications contraires dans des articles particuliers du présent volume, les politiques s'appliquent à toutes les organisations désignées comme ministères aux termes de l'article 2 de la *Loi sur l'administration financière*.

.1.3 Autorisations et annulations

Les politiques sont publiées en vertu de la *Loi sur l'administration financière* qui confère au Conseil du Trésor le droit de se prononcer sur toute question relative à la politique administrative en général au sein de la Fonction publique du Canada. La délibération pertinente du Conseil du Trésor porte le numéro 764235.

Le présent document annule entièrement le *Guide de gestion du matériel* émis par l'entremise de la circulaire du Conseil du Trésor n° RA-1-65 du 21 janvier 1965. La circulaire n° 1984-36 est aussi annulée.

.2 Politique générale de la gestion du matériel

L'orientation fondamentale du gouvernement à l'égard de la gestion du matériel est contenue dans les énoncées de principe suivantes.

.2.1 Importance of materiel management

The Government expects its managers to give the management of materiel particular attention so that it will reach a high level of development and practice throughout government, and achieve a prominent place in the total management function, alongside the management of people and money.

.2.2 Objective of materiel management

The objective of materiel management in each department and agency is to ensure that effective materiel is used efficiently and that it is secure at all times. Hence, user-managers, assisted by departmental Materiel Services, shall give continuing attention to materiel in all its forms: materiel-in-use and materiel-in-stores, surplus materiel, and even materiel in its earliest form, the item design or specification.

.2.3 Thrust of materiel management

Of materiel management's two major sub-functions, materiel supply and materiel control, *the latter shall be given increased attention by departments.*

.2.4 Audit of materiel management

When auditing departmental materiel management, *government auditors shall observe*, among other things, on the extent to which the materiel control and supply functions are contributing to the presence of effective materiel and of efficient materiel as required in the Treasury Board policies on these subjects.

.3 The materiel management function

Materiel management, like personnel management and financial management, is a broad management function. It can be subdivided in a variety of ways. For example, it can be divided according to the functions of management such as planning, organizing and controlling, or into its component activities such as needs definition, requirements determination, acquisition, in-service and disposal. This latter grouping encompasses the management of materiel from conception to disposal and covers its life-cycle, hence the term "life-cycle materiel management".

.2.1 Importance de la gestion du matériel

Le gouvernement s'attend à ce que ses gestionnaires accordent une importance particulière à la gestion du matériel afin que son perfectionnement et sa pratique atteignent un haut niveau dans l'ensemble de l'administration publique et qu'elle obtienne une place importante dans la fonction de gestion intégrée, sur le même pied que la gestion du personnel et la gestion financière.

.2.2 Objectif de la gestion du matériel

La gestion du matériel dans chaque ministère et organisme a pour objet d'assurer l'utilisation efficiente d'un matériel efficace et d'en assurer la sécurité en tout temps. Aussi, les gestionnaires utilisateurs, avec l'aide des Services du matériel de leur ministère, doivent accorder une attention soutenue au matériel sous toutes ses formes: le matériel en usage, le matériel emmagasiné, le matériel excédentaire, et même le matériel sous sa forme la plus élémentaire, soit la conception ou la spécification de l'article de matériel.

.2.3 Accent à mettre sur la gestion du matériel

Des deux principales sous-fonctions de la gestion du matériel, soit l'approvisionnement et le contrôle, *les ministères devront accorder une attention accrue à la dernière.*

.2.4 Vérification de la gestion du matériel

Au cours de la vérification de la gestion du matériel dans les ministères, *les vérificateurs du gouvernement devront examiner*, entre autres, dans quelle mesure les fonctions de contrôle et d'approvisionnement du matériel contribuent à garantir que le matériel soit efficace et efficient, conformément aux politiques du Conseil du Trésor à cet égard.

.3 La fonction de gestion du matériel

Tout comme la gestion du personnel et la gestion financière, la gestion du matériel est une vaste fonction qui peut être divisée de diverses façons, par exemple selon les activités de gestion telles la planification, l'organisation et la vérification ou selon ses éléments constitutifs tels la définition des besoins, la détermination des exigences, l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation. Cette dernière série d'activités comprend tout le cycle de gestion du matériel, depuis sa conception jusqu'à son aliénation, c'est-à-dire pendant la durée de vie utile du matériel.

La gestion du matériel peut également être divisée plus simplement en deux sous-fonctions: l'approvisionnement en matériel et le contrôle du matériel.

Matériel management can also be divided in a simpler manner into two sub-functions: matériel supply and matériel control.

Matériel control refers to the activities devoted to ensuring that matériel resources make their intended contribution to programs. In this context, "control" means ensuring conformity to plan or expectation, and not only control in the sense of "deciding entitlement."

Matériel supply includes those activities designed to acquire, store, deliver and dispose of actual matériel units.

.4 Departmental Matériel Services

.4.1 Organization

It is incumbent on all deputy heads of departments and heads of agencies to ensure that their organizations are well served by matériel, that what is ordered and used is effective matériel, that it is used efficiently, that it is kept secure and that prudence and probity are exercised in the use of public funds for matériel. To do this, *the deputy head shall designate a senior officer as having special responsibilities in matériel management within the department*. With few exceptions, this senior officer will rely, in turn, on matériel officers for the performance of certain specialist tasks in connection with both matériel control and matériel supply.

.4.2 Role

In addition to full-time, daily activities in the management of matériel, the resulting functional unit (departmental Matériel Services) should be given a role of co-ordination.

.4.2.1 Full-time, continuing and direct activities

The various chapters of the Matériel Volume indicate a number of specific activities for Matériel Services in connection with various matériel management functions, for example activities related to matériel disposal and to quality verification. Listed below are key, continuing responsibilities which require matériel management expertise:

(a) Advising managers as regards prudence and probity in the acquisition, use and disposal of matériel.

(b) Giving functional direction to user managers and matériel officers to ensure that matériel responsibilities vis-à-vis departmental matériel policy are properly exercised.

Le contrôle du matériel désigne les activités visant à assurer que les ressources matérielles contribuent comme prévu aux programmes. Dans ce contexte, le terme «contrôle» signifie assurer la conformité aux plans ou aux attentes. Il ne s'agit pas seulement de contrôle dans le sens de «décider du droit à quelque chose».

L'approvisionnement en matériel comprend les activités conçues en vue de l'acquisition, du stockage, de la livraison ou de l'aliénation d'unités concrètes.

.4 Services du matériel des ministères

.4.1 Organisation

Il incombe à tous les sous-chefs de ministères et chefs d'organismes de s'assurer que le matériel apporte le soutien prévu à leurs organisations, que ces organisations commandent et utilisent du matériel efficace et s'en servent avec efficience, qu'elles en assurent la sécurité et qu'elles fassent preuve de prudence et de probité lorsqu'elles dépensent des deniers publics pour du matériel. À cette fin, *le sous-chef nommera un agent supérieur à qui il confiera des responsabilités particulières de gestion du matériel au sein du ministère*. Généralement, cet agent supérieur comptera à son tour sur des agents du matériel pour l'exécution de certaines tâches spécialisées ayant trait tant au contrôle qu'à l'approvisionnement du matériel.

.4.2 Rôle

Outre ses activités quotidiennes et à temps plein en gestion du matériel, l'entité organique résultante (c.-à-d. les Services du matériel) devrait se voir confier un rôle de coordination.

.4.2.1 Activités directes, permanentes et à temps plein

Les différents chapitres du volume sur le matériel traitent d'activités propres aux Services du matériel découlant des différentes fonctions de gestion du matériel, par exemple les activités touchant la vérification de la qualité du matériel ou l'aliénation de ce dernier. Voici la liste des principales responsabilités qui requièrent l'intervention de spécialistes en gestion du matériel:

a) Conseiller les gestionnaires sur la façon prudente et intégrée d'acquérir, d'utiliser et d'aliéner le matériel.

b) Donner des directives fonctionnelles aux gestionnaires utilisateurs et aux agents du matériel de manière à assurer qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités envers le matériel conformément à la politique pertinente du ministère.

- (c) Providing technical input into the requirements determination process, developing/adapting purchase specifications as required for acquisitions and interpreting and monitoring Treasury Board policies (quality and quantity limitation).
- (d) Actively participating in the early planning of organizational or program changes likely to involve major acquisitions or release of materiel.
- (e) Advising user-managers on the acquisition mode for all major procurements (lease vs purchase). Properly conducting the acquisition process and monitoring local purchase activities.
- (f) Monitoring materiel effectiveness and utilization through the use of data such as operating and maintenance data on equipment.
- (g) Ensuring the provision of warehousing, storage and distribution services and assuming direct responsibility for compliance with central agency requirements regarding materiel custody.
- (h) Monitoring the materiel custody function, co-ordinating and supervising periodic physical counts of materiel in stores and in use, and preparing reports as required on disposals, losses, etc.
- (i) Advising to user-managers regarding disposals, and assuming direct responsibility for the actual disposal process.
- (j) Developing and operating systems and procedures internal to Materiel Services, as required for the foregoing services to user-managers.

4.2.2 Co-ordination and monitoring Materiel cannot be well managed unless user-managers, users, and employees generally assume certain responsibilities vis-à-vis materiel. To ensure that these responsibilities are discharged, and that certain tasks emanating from them are carried out, it will be necessary for Materiel Services to promote, co-ordinate and monitor these tasks and the results that are achieved throughout the department. It will be necessary for Materiel Services to take an active role in materiel management training and development.

Materiel Services should also be responsible for (or at least co-ordinate) the development and revision of departmental materiel management policy and of the required departmental systems and procedures.

- c) Offrir des avis techniques dans le cadre de la détermination des exigences et, le cas échéant, élaborer ou adapter les spécifications nécessaires aux acquisitions. Interpréter les politiques du Conseil du Trésor (relatives à la qualité et à la quantité du matériel) et en surveiller l'application.
- d) Participer activement à la planification préliminaire de toute modification des structures ou des programmes qui pourrait entraîner d'importantes acquisitions ou aliénations de matériel.
- e) Offrir des conseils aux gestionnaires utilisateurs sur le mode d'acquisition de tout bien ou service important (location ou achat), diriger correctement le processus d'acquisition et surveiller les activités d'achats locaux.
- f) Surveiller l'efficacité et l'utilisation du matériel à l'aide de données telles les données d'exploitation et d'entretien du matériel.
- g) Assurer des services d'entreposage, d'emmagasinage et de distribution et assumer la responsabilité immédiate du respect des exigences des organismes centraux en ce qui concerne le soin du matériel.
- h) Surveiller la fonction de soin du matériel, coordonner et surveiller l'inventaire périodique du matériel emmagasiné ou utilisé et établir les rapports pertinents sur les aliénations, les pertes, etc.
- i) Offrir des conseils aux gestionnaires utilisateurs au sujet des aliénations et assumer la responsabilité immédiate du déroulement concret de l'aliénation.
- j) Doter les Services du matériel des systèmes et pratiques internes dont ils ont besoin pour rendre aux gestionnaires utilisateurs les services susmentionnés.

4.2.2 Coordination et surveillance La bonne gestion du matériel ne peut être assurée sans que les gestionnaires utilisateurs, les utilisateurs et les employés en général n'assument certaines responsabilités à l'égard du matériel. Afin que ces responsabilités soient assumées et que certaines tâches qui en découlent soient accomplies, il incombera aux Services du matériel de promouvoir, de coordonner et de surveiller ces tâches ainsi que les résultats obtenus dans l'ensemble du ministère. Il incombera aussi aux Services du matériel de participer activement à la formation et au perfectionnement en gestion du matériel.

Les Services du matériel devraient aussi assurer (ou du moins coordonner) l'élaboration et la révision de la politique de gestion du matériel du ministère ainsi que des pratiques et systèmes ministériels requis.

The introduction of materiel into work processes, especially new technologies such as word processing, requires co-ordination so that new developments are planned properly, that the necessary infrastructures are in place and that questions such as compatibility, standardization and phasing-in are given professional attention. Materiel Services can be expected to play a central role in this area.

To carry out the monitoring mentioned above, the following information should be available to Materiel Services:

- Significant developments in the department which have enhanced materiel management and given it a more prominent place in the department's total management function. (Chapter 210, *Materiel management*.)
- Delivery inspection activities. (Article .4.1, Chapter 211, *Materiel effectiveness*.)
- Materiel-in-use verifications carried out in response to article .4.2.4 of Chapter 211, *Materiel effectiveness*.
- New systems designed to support or promote the materiel utilization policy. (Chapter 216, *Materiel utilization*.)
- New materiel security systems. (Section .2, Chapter 218, *Materiel security*.)
- Disposal management activities. (Article .6.1, Chapter 225, *Materiel disposal*.)
- Progress achieved towards the development of the Materiel Custody Grid (MCG). (Article .2.1 Chapter 226, *Materiel custody*.)
- Actions taken: (a) to meet periodic requirements (e.g. stock-taking, inventories, samplings) specified in the department's Materiel Custody Grid; and (b) on custodian assignments. (Article .2.1, Chapter 226, *Materiel custody*.)
- Cost-effectiveness reviews with estimates of additional expenditures or savings resulting from the reviews. (Chapter 211, *Materiel effectiveness*.)
- Savings achieved through re-allocation or disposal actions by major category of equipment, including analysis of problems, trends, etc. (Chapter 216, *Materiel utilization*.)
- Savings estimated as a result of pooling and sharing arrangements including details of such arrangements, where annual savings are estimated at more than a certain set amount; a general

L'introduction du matériel dans les procédés de travail et particulièrement l'utilisation de nouvelles techniques telles que le traitement de textes, doit être coordonnée de manière à assurer la planification appropriée des innovations, la mise en place des infrastructures nécessaires et le traitement spécialisé des questions telles que la compatibilité, l'uniformisation et l'échelonnement. On s'attendra à ce que les Services du matériel jouent un rôle de premier plan à cet égard.

Pour s'acquitter de la tâche de surveillance susmentionnée, les Services du matériel devraient disposer de renseignements portant sur les points suivants:

- les innovations importantes qui ont amélioré la gestion du matériel au sein du ministère et permis de lui accorder une place plus importante dans le cadre de la gestion intégrée du ministère (chapitre 210, *Gestion du matériel*);
- les activités d'inspection des livraisons (article .4.1, chapitre 211, *Efficacité du matériel*);
- les vérifications du matériel en usage faites en réponse à l'article .4.2.4 du chapitre 211, *Efficacité du matériel*;
- les nouveaux systèmes conçus pour appuyer et promouvoir la politique d'utilisation du matériel (chapitre 216, *Utilisation du matériel*);
- les nouveaux systèmes de sécurité du matériel (section .2, chapitre 218, *Sécurité du matériel*);
- les activités de gestion de l'aliénation (article .6.1, chapitre 225, *Aliénation du matériel*);
- les progrès accomplis en vue de l'élaboration de la grille de soin du matériel (GSM) (article .2.1, chapitre 226, *Soin du matériel*);
- les mesures prises: a) pour respecter les exigences périodiques (concernant notamment les inventaires, les stocks, les échantillonnages) précisées dans la grille de soin du matériel du ministère, et b) quant à la désignation des responsables (article .2.1, chapitre 226, *Soin du matériel*);
- les examens du rapport coût/efficacité avec estimations des dépenses additionnelles ou des économies qui en découlent (chapitre 211, *Efficacité du matériel*);
- les économies réalisées grâce à la réaffectation ou à l'aliénation, par catégorie principale d'équipement, y compris l'analyse des problèmes, des tendances, etc. (chapitre 216, *Utilisation du matériel*);
- les économies approximatives découlant des ententes de mise en commun ou de partage, y compris les détails des ententes, là où les économies annuelles sont évaluées à plus d'un montant donné, et une analyse générale

- analysis of problems, trends, etc. (Chapter 216, *Materiel utilization*.)
- Savings achieved as a result of specific materiel consumption control measures.
- Losses by type (fire, willful damage, etc.), value category and cause or reason (negligence, etc.). (Chapter 218, *Materiel security*.)
- Recoveries instituted, in progress and realized, by nature of claim and value category. (Chapter 218, *Materiel security*.)
- The total number and total value of pieces of equipment, excluding transportation equipment, for which regular removals from government premises are required, by value category and general class (e.g. office equipment). (Chapter 218, *Materiel security*.)
- Storage space provided to and received from other departments, by location and estimated saving. (Chapter 224, *Storage of materiel*.)

.5 The Materiel Volume

The Materiel Volume contains core policies. Other policies that have a high materiel content or incidence are to be found in other volumes. For example, there are policies on government contracting which apply to materiel. However, as they also apply to other resources such as real property, these contracting policies are located in the Services Volume. Appendix B lists a number of Treasury Board policies which impact on materiel management and indicates where these may be found. Appendix C outlines the structure of the Materiel Volume.

.6 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For *interpretation* of the policy, departmental headquarters should contact the Materiel Policy Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

For questions relating to *implementation* of the policy, contact the Materiel Group, Policy Implementation and Review Division of the same branch.

- des problèmes, des tendances, etc. (chapitre 216, *Utilisation du matériel*);
- les économies découlant de mesures de contrôle précises de la consommation du matériel;
- les pertes par genre (feu, dommage intentionnel, etc.), par catégorie de valeur et selon les causes ou raisons (négligence, etc.) (chapitre 218, *Sécurité du matériel*);
- les recouvrements amorcés, en cours ou réalisés, par espèce de réclamation et catégorie de valeur (chapitre 218, *Sécurité du matériel*);
- le nombre total et la valeur globale des pièces d'équipement, à l'exception de l'équipement de transport, pour lesquelles les sorties régulières des locaux du gouvernement sont requises, par catégorie de valeur et par classification générale (par exemple, matériel de bureau) (chapitre 218, *Sécurité du matériel*);
- l'espace d'emmagasinement fourni à d'autres ministères ou reçu d'eux, par endroit et selon les économies approximatives (chapitre 224, *Emmagasinage du matériel*).

.5 Le volume sur le matériel

Le volume sur le matériel contient les politiques principales dans ce domaine. Par contre, on trouvera dans les autres volumes des politiques qui portent en partie sur le matériel ou qui ont une incidence dans ce domaine comme, par exemple, les politiques sur les marchés de l'État qui s'appliquent au matériel. Cependant, comme ces politiques s'appliquent aussi à d'autres ressources, telles les biens immobiliers, ces politiques se trouvent dans le volume sur les services. L'appendice B énumère nombre de politiques du Conseil du Trésor qui influent sur la gestion du matériel et indique où on peut les trouver. L'appendice C décrit la structure du volume sur le matériel.

.6 Demandes de renseignements

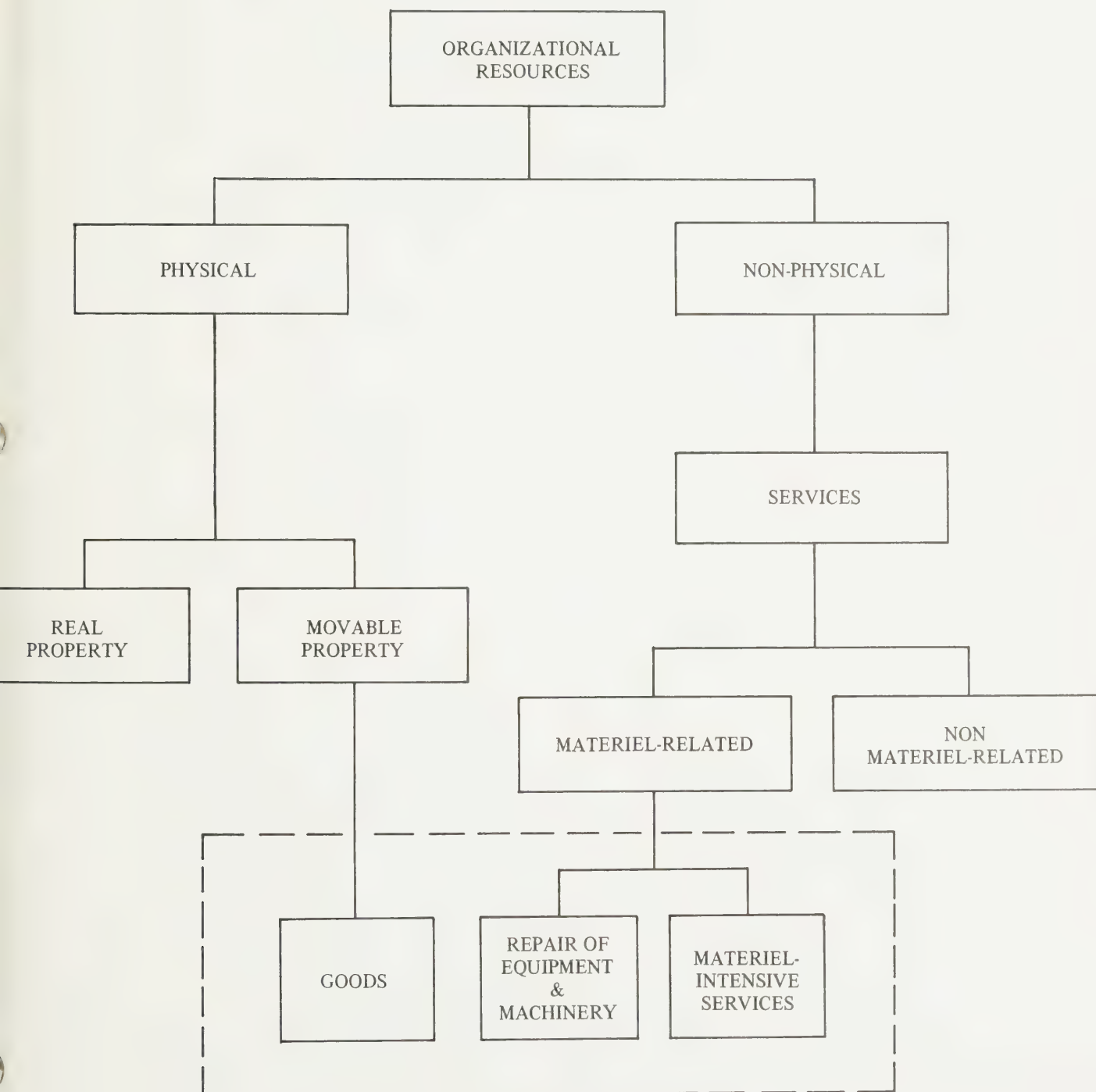
Toute demande de renseignements relative à la présente politique devrait se faire par l'entremise de l'administration centrale de chaque ministère.

En ce qui concerne l'*interprétation* de la politique, l'administration centrale du ministère s'adressera au Groupe de la politique du matériel, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Division de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Pour les questions relatives à la *mise en oeuvre* de la politique, prière de s'adresser au Groupe du matériel, Direction de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques, de la même direction.

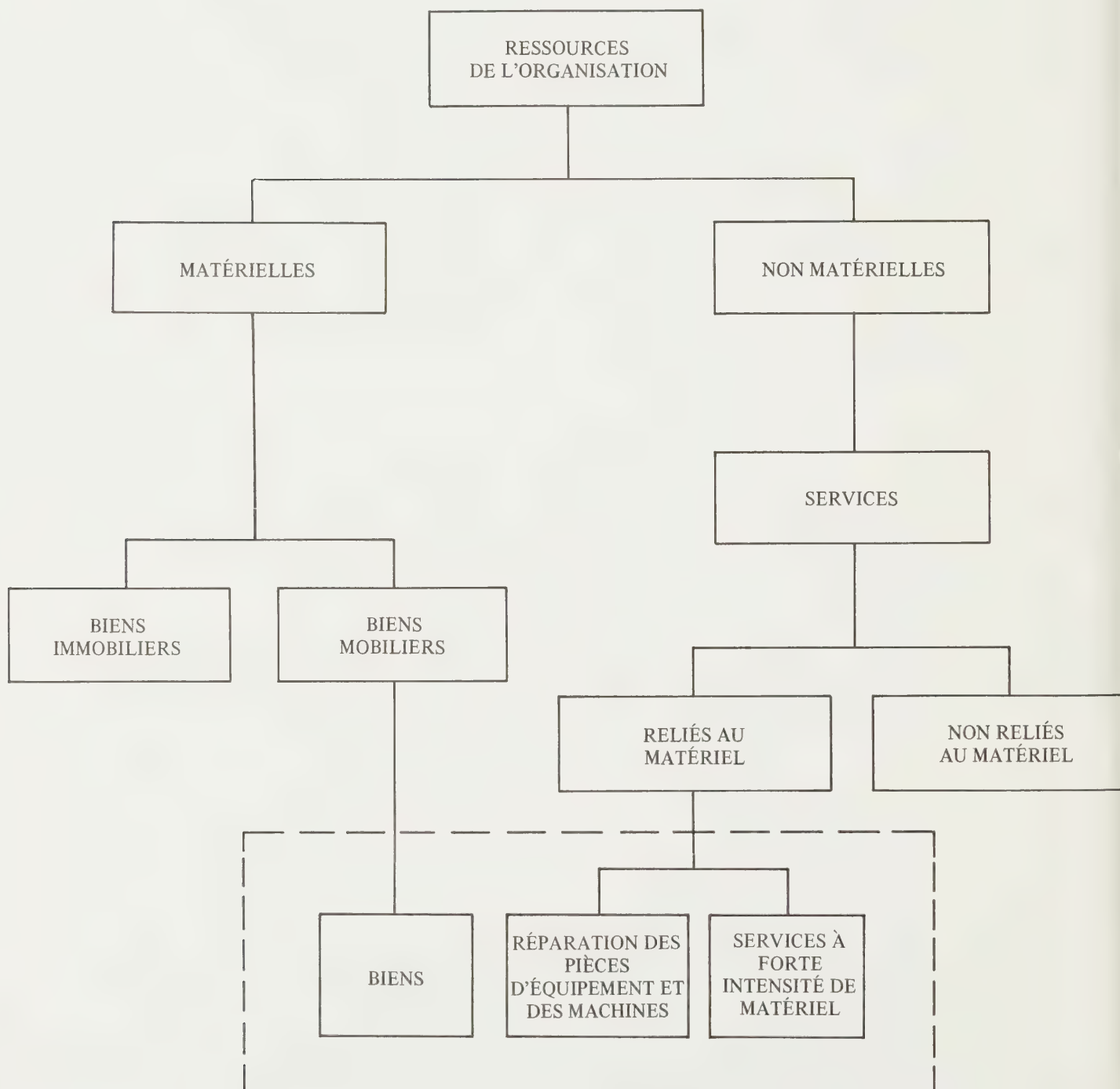
ORGANIZATIONAL RESOURCES

The resources of concern to materiel management (see dotted area) are shown in their broader context.



RESSOURCES DE L'ORGANISATION

Les ressources qui relèvent de la gestion du matériel (voir le pointillé) sont présentées dans leur contexte plus général.



List of Treasury Board policies on materiel management

The following list of Treasury Board policies will be of interest both to managers and departmental Materiel Services in fulfilling their materiel management responsibilities. Please note that they are not all contained in the Materiel Volume.

I Core policies

All policies contained in the Materiel Volume. Policies on data and information processing equipment that are to be found in the Information management Volume.

II Materiel-intensive policies

Policies on materiel-intensive services that are not in the Materiel Volume. This group includes:

Photographic services Chapter 330
Exhibitions Chapter 395
Energy conservation Chapter 199.1
Sea & air operations support Chapter 340
 Transport A chapter on this subject would include elements of *Taxis*, Chapter 371; *Travel*, Chapter 370; *Motor vehicles*, Chapter 230 and other subjects.

III Incident policies

Policies which not only apply to "materiel", a term which includes goods and materiel-intensive services such as construction, but to other services and to land. Their scope is therefore broader. However, they do enhance and form part of the body of knowledge required for materiel management:

Contracting and procurement policies
 Services and General Volumes
Common Services Chapter 303
 Risk Management policies
 General Volume
Publishing (printing) Chapter 335

This is not a complete list. Other administrative policies could be seen as impacting on materiel management. The broader the definition of materiel management, the wider the range of relevant policies.

Liste des politiques du Conseil du Trésor sur la gestion du matériel

Cette liste des politiques du Conseil du Trésor est susceptible d'intéresser les gestionnaires et les Services du matériel des ministères dans l'exécution de leurs tâches en matière de gestion du matériel. Il y a lieu de signaler qu'elles ne figurent pas toutes dans le volume sur le matériel.

I Politiques principales

Toutes les politiques contenues dans le volume sur le matériel. Les politiques sur le matériel informatique qui se trouvent dans le volume sur la gestion de l'information.

II Politiques portant surtout sur le matériel

On trouvera ces politiques dans d'autres volumes que le volume sur le matériel. Ce groupe inclus:

Services de photographie Chapitre 330
Expositions Chapitre 395
Conservation de l'énergie Chapitre 199.1
Soutien aux opérations maritimes et aériennes Chapitre 340
 Transport Un chapitre sur les «transports» comprendrait des éléments tirés des chapitres suivants: *Taxi*, Chapitre 371; *Voyages*, Chapitre 370; *Véhicules automobiles* Chapitre 230; et autres sujets.

III Politiques qui ont une incidence sur le matériel

Il s'agit de politiques qui s'appliquent non seulement au «matériel», terme qui comprend les biens et les services à forte intensité de matériel tels que la construction, mais également à d'autres services et à la propriété foncière. Leur portée est donc plus vaste. Toutefois, elles augmentent et font partie de l'ensemble des connaissances nécessaires à la gestion du matériel:

Politique sur les marchés et l'acquisition
 Volumes sur les services et les généralités
Services communs Chapitre 303
 Politiques sur la gestion des risques
 Volume sur les généralités
Édition (impression) Chapitre 335

Ceci ne constitue pas une liste complète. D'autres politiques administratives peuvent également influencer sur la gestion du matériel. Plus la définition de la gestion du matériel est vaste, plus il y a de politiques qui s'y rapportent.

Structure of the Materiel Volume

Subject	Chapter	
	Number	Current Title ¹
Introduction: principles, concepts and structure	210	Materiel management ²
A. Management Policies (Chapters 211 to 219)		
<i>Materiel effectiveness</i>	211	Materiel effectiveness ²
Selection effectiveness		
Acquisition effectiveness		
Distribution effectiveness		
<i>Materiel efficiency</i>		
Item-to-unit efficiency		
Stock efficiency (materiel-in-stores)		
Unit efficiency (materiel-in-use)		
Unit utilization	216	Materiel utilization ³
Unit loan	217	Materiel loans ⁴
Unit disposal	225	Materiel disposal ⁵
Item efficiency (life-cycle costs)		
<i>Materiel security</i>	218	Materiel security ²
B. Management systems (Chapters 220 to 229)		
<i>Supply</i>		
Materiel distribution		
Transportation	299.1	Transportation of materiel ⁵
Storage space	224	Storage of materiel
<i>Use</i>		
Materiel custody	226	Materiel custody ²
C. Commodity policies and systems (Chapters 230 to 289)		
Motor vehicles	230	Motor vehicles
Office equipment and supplies	235	Office equipment and supplies
Office furniture and furnishings	240	Office furniture and furnishings
Clothing	260	Clothing
Tools	265	Tools

Notes

1. The titles in this column have been placed opposite the subject headings which best describe the content of the respective chapters.
2. 1979 management policies with control content as discussed in section .3.
3. 1979 management policy revised in June 1982 to include policy on materiel consumption control.
4. New management policy issued in June 1983.
5. Chapter will be re-numbered in due course to conform with the overall allocation.

This is not a complete, evenly-distributed breakdown. It only shows sufficient context to locate chapters now contained in the Materiel Volume.

The above structure is based on three classifications:

- (a) Classification of policies by result: This classification reflects the results expected by Treasury Board from the management of materiel: effective materiel, efficient materiel and secure materiel.
- (b) Classification of policies according to general subject: Some chapters are identified as containing management policy; others are identified as chapters containing systems policy, or as containing special policies applying to certain commodities.
- (c) Classification of systems by materiel management sub-function: Materiel supply policies and materiel control policies.

Terms such as materiel effectiveness, unit, and commodity are interrelated and explained in Appendix D.

Structure du volume sur le matériel

Sujet	Chapitre	
	N°	Titre actuel ¹
Introduction: Principes, concepts et structure	210	Gestion du matériel
A. Politiques de gestion (chapitre 211 à 219)		
<i>Efficacité du matériel</i>	211	Efficacité du matériel ²
Efficacité du choix		
Efficacité d'acquisition		
Efficacité de distribution		
<i>Efficiency du matériel</i>		
Efficiency du rapport unité-article		
Efficiency des stocks (matériel en magasin)		
Efficiency de l'unité (matériel en usage)		
Utilisation de l'unité	216	Utilisation du matériel ³
Prêts de l'unité	217	Prêts de matériel ⁴
Aliénation de l'unité	225	Aliénation du matériel ⁵
Efficiency de l'article (coût total de la durée utile)		
<i>Sécurité du matériel</i>	218	Sécurité du matériel ²
B. Systèmes de gestion (chapitre 220 à 229)		
<i>Approvisionnement</i>		
Distribution du matériel		
Transport	299.1	Transport du matériel ⁵
Espaces d'emménagement	224	Emménagement du matériel
<i>Utilisation</i>		
Soin du matériel	226	Soin du matériel ²
C. Politiques et systèmes spécifiques (chapitre 230 à 289)		
Véhicules automobiles	230	Véhicules automobiles
Matériel et fournitures de bureau	235	Matériel et fournitures de bureau
Mobilier et ameublement de bureau	240	Mobilier et ameublement de bureau
Habillement	260	Habillement
Outils	265	Outils

Nota

1. Les titres ont été placés vis-à-vis les sujets qui décrivent le mieux le contenu de chaque chapitre.
2. Politiques de gestion de 1979 traitant du contrôle tel que décrit à l'article .3.
3. Politique de gestion de 1979 révisée en juin 1982 pour y inclure des politiques sur le contrôle de la consommation du matériel.
4. Nouvelle politique de gestion publiée en juin 1983.
5. Ces chapitres recevront en temps opportun un nouveau numéro conforme à l'allocation générale.

Ceci ne constitue pas une ventilation complète et uniforme. Ce contexte permettra cependant de situer les chapitres qui font déjà partie du volume sur le matériel.

La structure ci-dessus est fondée sur une classification tripartite:

- a) Classification des politiques selon le résultat: Cette classification traduit les résultats que le Conseil du Trésor attend de la gestion du matériel, soit l'efficacité, l'efficiency et la sécurité du matériel.
- b) Classification des politiques selon leur objet général: Certains chapitres se classent comme politiques de gestion, d'autres comme politiques relatives aux systèmes ou d'autres comme politiques spéciales relatives à certaines marchandises.
- c) Classification des systèmes selon les sous-fonctions de la gestion du matériel: Il s'agit des politiques sur l'approvisionnement en matériel et de celles sur le contrôle du matériel.

Les termes tel que «efficacité du matériel», «unité», et «marchandises» sont interdépendants. L'appendice D en présente une explication.

Types of materiel

The purpose of this appendix is to convey the breadth of materiel management through the diversity of materiel. Materiel management is not only concerned with types of materiel that readily come to mind, but also with materiel-on-loan, materiel-in-design, etc.

A. Range according to basic types

Materiel resources can be divided into:

1. Goods
 - 1.1. Equipment incl. tools and furniture
 - 1.2. Materials incl. supplies
2. Services (i.e. materiel-related services)

B. Range as to mode of acquisition

1. Purchased materiel
2. Leased materiel
3. Rented materiel
4. Borrowed materiel

C. Range according to availability

1. Materiel-on-hand (i.e. goods on hand)
 - 1.1. Materiel-in-stores (or stock)
 - 1.2. Materiel-in-use
2. Materiel-on-loan

D. Range according to level of specification

Materiel "commodity": a generic class or category of materiel, e.g. furniture, vehicles, which may be subdivided into sub-classes, e.g. office furniture.

Materiel "item" or "article": a specific piece of equipment (e.g. 12-volt car battery) or type of supplies (e.g. No. 16 bond) which is the embodiment of a statement of requirements, formal or informal, general or detailed. A materiel item only exists "on paper". It can be given a *stock number*.

Materiel "product": merchandise or goods, usually identified by trade mark, brand name and/or number, offered by a manufacturer, which are deemed capable of meeting the requirements expressed in a statement of requirements.

Types de matériel

Le présent appendice a pour objet d'indiquer, par la diversité de ses éléments, l'ampleur de la gestion du matériel. La gestion du matériel a trait non seulement aux types de matériel qui viennent facilement à l'esprit, mais aussi au matériel loué, au matériel en voie de conception, etc.

A. Classification selon les genres fondamentaux

Les *ressources matérielles* peuvent être divisées en:

1. Biens
 - 1.1 Pièces d'équipement, y compris les outils et le mobilier
 - 1.2 Matériaux, y compris les fournitures
2. Services (c'est-à-dire les services reliés au matériel)

B. Classification selon le mode d'acquisition

1. Matériel acheté
2. Matériel loué par bail
3. Matériel loué
4. Matériel emprunté

C. Classification selon la disponibilité

1. Matériel en main (c'est-à-dire les biens en main)
 - 1.1 Matériel emmagasiné (ou stocks)
 - 1.2 Matériel en usage
2. Matériel prêté

D. Classification selon le niveau de spécification

Denrée ou marchandise: catégorie générique du matériel (par exemple, mobilier, véhicules) qui peut être divisée en catégories secondaires (par exemple, mobilier de bureau).

Article: une pièce d'équipement particulière (par exemple, une batterie d'auto de 12 volts) ou un genre de fournitures (par exemple, du papier blanc n° 16) qui répond à un énoncé des besoins, officiel ou non, général ou détaillé. Un article n'existe que "sur papier". On peut lui assigner un *numéro de nomenclature*.

Materiel "unit": refers to an existing, individual, piece of equipment (or quantity of supplies, e.g. gross of HB pencils), either a product or a custom-made thing, which fills the requirements expressed in the statement of requirements. A materiel unit exists "in reality". It can be given a *serial number*.

E. Range according to result

1. Effective materiel:

An *effective* materiel item is one which meets the statement of requirements. Materiel effectiveness is a state in which, generally-speaking, the materiel resources used in an organization are effective as defined in Chapter 211, *Materiel effectiveness*.

2. Efficient materiel:

An efficient materiel unit is one which is used fully so as to minimize its total cost, i.e. cost of acquisition and operation. However, the concept of efficiency does not apply only to materiel-in-use. It also applies to materiel-in-stores: it may also be efficient to retain units in reserve in a warehouse or in stores.

Materiel efficiency is a state in which, generally-speaking, the materiel resources which are in the custody of an organization (either materiel-in-use and materiel-in-stores — see C-1.1 and 1.2 above) are (a) fully used, i.e. all or most units in use, and each unit is used most of the time, (b) stored for a cost-beneficial purpose and (c) disposed of at the right time. Chapter 216, *Materiel utilization*, deals with (a) and Chapter 225, *Materiel disposal*, deals with (c).

"Materiel efficiency" and "materiel effectiveness" are concepts that are quite different from "materiel *management* efficiency and effectiveness", to the extent that the latter refers to the efficiency and effectiveness of Materiel Services.

Produit: marchandise ou bien, habituellement identifié par une marque de commerce ou un numéro, offert par un fabricant, et qui est jugé capable de répondre aux stipulations d'un énoncé des besoins.

Unité: une pièce d'équipement existante et individuelle (ou une certaine quantité de fournitures, par exemple une grosse de crayons HB), soit un produit commercial ou un objet fabriqué sur mesure, qui répond aux stipulations de l'énoncé des besoins. Une unité de matériel existe "dans la réalité". On peut lui assigner un *numéro de série*.

E. Classification selon le résultat

1. Matériel efficace:

Un article *efficace* répond aux stipulations de l'énoncé des besoins. On mesure l'efficacité du matériel en fonction de sa pertinence à l'utilisation qu'on en fait dans une organisation (voir le chapitre 211, *Efficacité du matériel*).

2. Matériel efficient:

Une unité de matériel efficiente est une unité que l'on utilise pleinement afin d'en minimiser le coût total, c'est-à-dire le coût d'acquisition et d'exploitation. Toutefois, la notion d'efficience ne s'applique pas seulement au matériel en usage. En effet, il peut s'avérer efficient de conserver des unités en réserve dans un entrepôt ou un magasin.

En termes généraux, l'efficience du matériel représente la mesure dans laquelle les ressources matérielles confiées au soin d'une organisation (soit du matériel en usage ou du matériel emmagasiné, voir C 1.1 et 1.2 ci-dessus) a) sont utilisées en entier, c'est-à-dire que toutes les unités, ou la plupart, sont utilisées et que chaque unité est utilisée la plupart du temps; b) sont emmagasinées à des fins d'économie; et c) sont aliénées au bon moment. Le chapitre 216, *Utilisation du matériel*, traite du point a) et le chapitre 225, *Aliénation du matériel*, traite du point c).

L'«efficience» et l'«efficacité» du matériel sont des notions très différentes de l'«efficience et de l'efficacité de la *gestion* du matériel» en ce que ces dernières font allusion à l'efficience et à l'efficacité des Services du matériel.

Chapter 211

Chapitre 211**Materiel
effectiveness****Efficacité du matériel**

June 1979

Juin 1979

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.2	General	4
.3	Item specification	4
.3.1	General	4
.3.2	Quality limitations	5
.4	Unit verification	6
.4.1	Verification of newly-acquired materiel units	6
.4.2	Verification of materiel-in-use	7
.5	Suggested practices	8
.6	Monitoring criteria	9
.7	Enquiries	9
	Appendix	
A	Treasury Board Advisory Committee on Materiel Specifications	10

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.2	Généralités	4
.3	Spécification des articles	4
.3.1	Généralités	4
.3.2	Limites de qualité	5
.4	Vérification à l'unité	6
.4.1	Vérification des unités de matériel nouvellement acquises	6
.4.2	Vérification du matériel en usage	7
.5	Méthodes suggérées	8
.6	Critères de surveillance	9
.7	Demandes de renseignements	9
	Appendice	
A	Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les spécifications du matériel	10

Key definitions

Directives: statements indicating mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in **bold italics**.

Guidelines: statements indicating instructions which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics*.

Définitions clés

Directives: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certain écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur et sont dactylographiées en caractères **italiques gras**.

Lignes directrices: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel et sont dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction**.1.1 Purpose and scope**

It is the policy of the government that materiel used by departments and agencies be effective, in the sense of meeting needs, and that two sets of needs be recognized and interrelated:

- (a) *Operational needs*
 - materiel must do what it is required to do as a resource or tool of work;
- (b) *Organizational needs*
 - the need to obtain value for money through standardization and variety reduction;
 - the need to have as uniform conditions as possible, relative to materiel, throughout the government;
 - the need to relate the level of expenditure, including level of use and quality of design, to levels prevailing in similar organizations outside.

The lack of proper attention to materiel effectiveness is considered as negligence in the use of public funds. The term “proper attention” can be interpreted as being essentially what is required in the directives given in sections .3 and .4.

All government employees are to be encouraged to take an interest in the proper selection and verification of materiel.

.1.2 Application

This chapter applies to departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act*, and to branches designated as departments for purposes of the Act.

.1.3 Authorities and cancellations

This chapter is issued under the authority of the *Financial Administration Act*, which authorizes the Treasury Board to act on all matters relating to general administrative policy in the Public Service of Canada. The Treasury Board Minute is 764235.

This chapter will facilitate compliance with section 27(a) of the *Financial Administration Act*.

This chapter cancels the Treasury Board requirements contained in paragraphs 12 to 15 inclusive of Treasury Board Circular MI-1-65 (T.B. 635423) and the material referring to identification in paragraph 4 of that document.

.1 Introduction**.1.1 Objet et portée**

Le gouvernement a pour politique que le matériel utilisé par les ministères et organismes soit efficace, c'est-à-dire qu'il réponde aux besoins, et qu'on reconnaisse et agence deux ensembles de besoins:

- a) *Besoins opérationnels*
 - le matériel doit permettre de faire ce à quoi il est destiné à titre de ressource ou d'outil de travail.
- b) *Besoins organisationnels*
 - le besoin d'obtenir la valeur correspondant à l'investissement grâce à l'uniformisation et à la réduction de la diversité;
 - le besoin d'assurer, dans le domaine du matériel, des conditions aussi uniformes que possible dans l'ensemble de l'administration publique;
 - le besoin de comparer le niveau des dépenses, y compris le niveau d'utilisation et la qualité de conception, aux niveaux qui ont cours dans les organismes externes de même nature.

Le manque d'attention convenable à l'efficacité du matériel constitue de la négligence dans l'emploi des deniers publics. On peut interpréter l'expression “attention convenable” comme signifiant essentiellement ce qui est demandé par les directives énoncées aux sections .3 et 4.

Tous les employés du gouvernement doivent être incités à s'intéresser à bien choisir et vérifier le matériel.

.1.2 Champ d'application

Le présent chapitre s'applique à tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'aux directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi.

.1.3 Autorisations et annulations

Le présent chapitre est publié en vertu de la *Loi sur l'administration financière* qui confère au Conseil du Trésor le droit de se prononcer sur toutes les questions relatives à la politique administrative en général au sein de la Fonction publique du Canada. La délibération pertinente du Conseil du Trésor porte le n° 764235.

Le présent chapitre devait faciliter l'observance du paragraphe 27 a) de la *Loi sur l'administration financière*.

Le présent chapitre annule les exigences du Conseil du Trésor énoncées aux paragraphes 12 à 15

.2 General

Materiel effectiveness is a *result* to be achieved by departments and agencies. It is a result which depends considerably on the degree and accuracy of knowledge in the department pertaining to:

- (a) what is being requested and acquired, and also what levels of risk (i.e. variation in quality from one unit to another in the materiel delivered) are expected;
- (b) whether the purchased or leased value has, in fact, been obtained.

To the extent that the latter is known, evaluations can be made of the specification, design, workmanship and, generally, of the supplier. This, in turn, could lead to changes as required in the specification or to the rejection of the product or supplier.

Directives and guidelines are accordingly presented in two groupings: item specification and unit verification.

.3 Item specification

.3.1 General

.3.1.1 *The user-manager, in conjunction with the appropriate contracting authority, shall ensure that all materiel procured is adequately defined or specified in terms capable of verification. (See section .4 on verification.)*

.3.1.2 *Departments shall specify an item as follows:*

- (a) a description of needs, preferably in terms of performance required or a reference to an existing specification (or standard); or
- (b) in the absence of (a), a product name or number as a means of providing an example of a product which the department considers meets the needs.

.3.1.3 *The user-manager shall be held accountable for the judgment that a commercially-available item offered by the contracting authority does not meet his requirements, and for the related decision to acquire a custom-made unit.*

inclusivement de la circulaire du CT n° RA-1-65 (CT n° 635423) ainsi que le texte traitant de la désignation dans le paragraphe 4.

.2 Généralités

L'efficacité du matériel est un *résultat* que devront atteindre les ministères et les organismes. C'est un résultat qui dépend énormément du degré et de l'exactitude de la connaissance dont fait preuve un ministère à l'égard:

- a) de ce qui est demandé et acquis, et aussi des niveaux de risque prévus (c.-à-d. la variation de la qualité entre les unités dans le matériel livré);
- b) de l'obtention concrète de la pleine valeur d'un achat ou d'une location.

Dans la mesure où ce dernier élément est connu, il est possible d'évaluer les spécifications, la conception, la qualité de l'exécution et, en général, le fournisseur. Cela pourrait par la suite entraîner la modification des spécifications selon le besoin ou le rejet du produit ou du fournisseur.

Les directives et les lignes directrices sont en conséquence présentées sous deux titres: spécification des articles et vérification à l'unité.

.3 Spécification des articles

.3.1 Généralités

.3.1.1 *Le gestionnaire-utilisateur, de concert avec l'autorité contractante, doit s'assurer que tout le matériel qu'on se procure est suffisamment défini ou spécifié selon des attributs qui se prêtent à la vérification. (Voir la section .4 relative à la vérification).*

.3.1.2 *Les ministères doivent établir les spécifications d'un article de la manière suivante:*

- a) une description des besoins, de préférence en termes de performance exigée, ou un renvoi à une spécification (ou norme) existante; ou,
- b) à défaut de (a), un nom de produit ou son numéro, ou les deux, comme moyen d'offrir un exemple d'un produit qui, de l'avis du ministère, satisfait aux besoins.

.3.1.3 *Le gestionnaire-utilisateur doit être imputable du fait qu'il juge qu'un article, vendu sur le marché et offert par l'autorité contractante, ne répond pas à ses besoins et qu'il décide, en conséquence, d'acquérir un article fait sur mesure.*

.3.1.4 *The writing of specifications for use by a department or a contracting authority on its behalf shall be undertaken by departments only as agreed to by the Treasury Board Advisory Committee on Materiel Specifications (TBACMS) (see Appendix A). Departments may adapt existing specifications or standards for procurement purposes and thus engage in specifications-writing if changes require no more than a negligible amount of work.*

This presupposes that the TBACMS Secretariat will keep an up-to-date index of specifications and standards that can be used as procurement specifications in the government.

Excluded from this directive are procurement specifications for materiel for which a department has a special exclusive responsibility under the legislation it administers, e.g. military equipment in National Defence. Specifications prepared and used for regulatory purposes, i.e. used to define or obtain compliance with a legal requirement, are also excluded.

Secondly, unless otherwise indicated in a commodity policy, departments may self-exempt themselves in ad hoc situations, but in all such cases the reason must be documented and the record retained for three years for monitoring purposes. All blanket exemptions require Treasury Board approval.

.3.1.5 *Unless otherwise approved by Treasury Board, a department or agency that decides to introduce a basic, standard or common system of item identification, cataloguing, codification and/or numbering to identify products or units, or to carry out a major integration of its existing systems into one, shall use the Nato Codification System (NCS).*

.3.2 Quality limitations

From time to time, Treasury Board establishes how materiel needs are to be satisfied in departments and agencies and, in doing so, disallows certain means of satisfying these needs. Thus Treasury Board, in some instances, regulates departmental quality entitlement; in other words, it defines what it considers to be adequate to meet government needs. Generally speaking, the government uses (or considers itself entitled to use) materiel of the quality which satisfies most similar users.

.3.2.1 *When specifying an item (see article .3.1.2), departments shall first ascertain whether the item is the subject of a commodity policy (see chapters 230 to 289) and whether Treasury Board has placed any specific restriction on the quality level*

.3.1.4 *Les ministères ne doivent entreprendre la rédaction des spécifications à l'usage du ministère ou d'une autorité contractante mandataire que conformément aux modalités acceptées par le Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les spécifications du matériel (CCCTSM) (voir l'appendice A). Ils peuvent adapter pour fins d'acquisition, les spécifications ou normes existantes et ainsi se lancer dans la rédaction des spécifications, seulement si les modifications n'entraînent qu'une somme de travail minime.*

Cela présuppose que le secrétariat du CCCTSM tiendra un répertoire à jour des spécifications et des normes qui peuvent servir de spécifications d'acquisition au sein du gouvernement.

Cette directive ne s'applique pas aux spécifications d'acquisition relatives au matériel pour lequel un ministère a une responsabilité spéciale exclusive en vertu d'une loi qu'il administre, par exemple le matériel militaire de la Défense nationale. Les spécifications préparées et utilisées à des fins de réglementation, c'est-à-dire utilisées pour définir ou obtenir l'adhésion à une exigence statutaire, sont aussi exclues.

Deuxièmement, à moins d'indications contraires énoncées dans une politique spécifique, les ministères peuvent se dispenser eux-mêmes dans des circonstances particulières; toutefois, dans tous ces cas, le motif doit être documenté et le dossier conservé pendant trois ans aux fins de surveillance. Toutes les dispenses générales sont assujetties à l'approbation du Conseil du Trésor.

.3.1.5 *A moins d'une autorisation du Conseil du Trésor, un ministère ou organisme qui décide de mettre sur pied un système fondamental, uniforme ou commun de désignation, de cataloguage, de codification ou de numérotation des articles ayant pour but de définir des produits ou des unités, ou encore qui décide de procéder à une intégration majeure de ses systèmes existants en un seul, doit utiliser le Système de codification de l'OTAN (SCN).*

.3.2 Limites de qualité

De temps à autre, le Conseil du Trésor établit la façon de satisfaire aux besoins en matériel des ministères et organismes et ainsi il proscrit certaines façons de répondre à ces besoins. Donc, le Conseil du Trésor réglemente, dans certains cas, le droit du ministère à un niveau de qualité; en d'autres mots, il définit ce qu'il considère acceptable pour répondre aux besoins du gouvernement. En général, le gouvernement emploie (ou considère qu'il a droit d'employer) du matériel de la qualité satisfaisant la plupart des utilisateurs comparables.

.3.2.1 *Lorsqu'ils établissent les spécifications d'un article (voir l'article .3.1.2) les ministères doivent d'abord vérifier si l'article est régi par une politique spé-*

or procurement of items of that category. Such items will be referred to as Regulation Items.

.3.2.2 *Where no quality restrictions exist, departments shall determine the quality level on the basis of a cost-effectiveness review* i.e. a review of features which impact on price and performance to ascertain their need and to decide whether their cost is justified. If such a review is deemed not to be warranted, departments will specify materiel of the type which meets the needs of similar users with similar needs in a similar situation. In such cases, the department may refer to a product or to its quality level as an example. If the department does not know what is generally used in a similar situation outside the government, it should seek the advice of the contracting authority. This means that, in all circumstances, *the department shall know the quality of the item it is specifying and the basis for the selection of such a quality level.*

.4 Unit verification

.4.1 Verification of newly-acquired materiel units

.4.1.1 In order to ascertain whether newly-acquired materiel units conform to the materiel which has been contracted for, formal verification testing is required. For cost-benefit considerations, such verifications must necessarily be limited to samplings.

DSS performs or arranges such verifications as a part of its central agency role unless it has been agreed that the customer department will be responsible for a given commodity area or geographical area, or unless a purchase delegation has been given to a department.

These verifications are carried out for the purposes of:

- comparing the materiel received with the materiel contracted for, and
- assessing quality variations in the product or quantity delivered against the negotiated level of risk or confidence.

The results can be used in the preparation of documentation needed for consumer-type complaints or litigation.

cifique (voir les chapitres 230 à 289) et si le Conseil du Trésor a imposé une restriction spécifique quant au niveau de qualité ou à l'achat des articles de cette catégorie. Ces articles seront désignés comme des Articles réglementaires.

.3.2.2 *Lorsqu'il n'y a pas de restrictions sur la qualité, les ministères doivent établir le niveau de qualité au moyen d'un examen du coût-rendement, c'est-à-dire un examen des caractéristiques qui influencent les prix et la performance afin de s'assurer de leur nécessité et de décider si leur coût est bien fondé. Si un tel examen est réputé ne pas être justifié, les ministères spécifieront le type de matériel qui satisfait les besoins d'utilisateurs comparables ayant des besoins comparables dans des circonstances comparables. Dans ces circonstances, le ministère peut faire allusion à un produit ou à son niveau de qualité à titre d'exemple. Si le ministère ne connaît pas ce qui est généralement employé dans des circonstances semblables à l'extérieur de la fonction publique, il devrait faire appel aux conseils de l'autorité contractante. Cela signifie que, dans tous les cas, les ministères devront connaître la qualité de l'article qu'ils spécifient et les fondements du choix d'un tel niveau de qualité.*

.4 Vérification à l'unité

.4.1 Vérification des unités de matériel nouvellement acquises

.4.1.1 La vérification officielle au moyen d'essais est nécessaire afin de savoir si les unités de matériel nouvellement acquises sont conformes au matériel pour lequel un marché a été conclu. Pour des considérations de coûts-bénéfices ces vérifications doivent se restreindre à des vérifications par échantillonnage.

Le MAS effectue ou arrange ces vérifications en vertu de son rôle d'agence centrale à moins qu'il n'ait été convenu que le ministère client aura cette responsabilité pour un groupe de marchandises ou une zone géographique données ou à moins qu'un ministère ne jouisse d'une délégation d'achat. Ces vérifications sont effectuées dans le but de :

- comparer le matériel reçu à celui qui a été commandé;
- évaluer les variations de qualité du produit ou des quantités livrées, à la lumière du niveau négocié de risque ou de confiance.

Les résultats pourront être utilisés pour préparer la documentation requise pour les plaintes ou les contestations de type consommateur.

.4.1.2 Parce que la vérification du matériel nouvellement acquis doit faire l'objet d'une attention particu-

.4.1.2 Since particular attention to the verification of newly-acquired materiel is expected, departments and agencies *shall, at a central location,*

- *know precisely what type and amount of verification (e.g. size of sample) of what materiel is taking place;*
- *improve and increase verification activity as cost-benefit analyses indicate.*

Formal decisions should be made on these matters and should be recorded for T.B. monitoring purposes. Records should show verification action or plans by commodity class.

.4.1.3 Article .4.1 refers to the *formal* or in-depth verification of *samples* of materiel against specifications; this is not to be confused with the *visual* inspection of *all* goods upon receipt. The latter universal verification, which is referred to in Chapter 226, Materiel Custody, is to see if the right goods have been shipped in the right quantity, to see if all shipments within an order have been received; and to see if contents are missing or damaged. These are materiel custody operations.

.4.2 Verification of materiel-in-use

.4.2.1 Departments and agencies are likewise expected to devote particular attention to the "performance" verification of materiel-in-use, including analysis of operating and repair costs. *Departments, at a central location, shall therefore:*

- *know precisely what type and amount of verification (e.g. size of sample) of what materiel is taking place;*
- *improve and increase verification activity as cost-benefit analyses indicate, and report findings to their contracting authority.*

Formal decisions should be made on these matters and should be recorded for TB monitoring purposes. For example materiel shipped directly from supplier to point-of-use may be singled out for verification. Records should show verification action or plans by commodity class.

.4.2.2 *It is a responsibility of employees to report defective workmanship or product substitution through appropriate channels to departmental Materiel Services.* The degree of responsibility will necessarily depend on the extent to which the employee can be expected to know quality, or to have noticed or realized shortcomings.

.4.2.3 *Default on quality or quantity shall be sufficient grounds for the government to terminate or suspend business with a supplier.*

lière, les ministères et agences *doivent donc, dans un endroit central,*

- *connaître exactement le genre, l'envergure (la taille de l'échantillon) et l'objet (le genre de matériel) des vérifications;*
- *améliorer et multiplier les opérations de vérification selon les indications d'analyses coût-rendement.*

Des décisions officielles à l'égard de ces questions doivent être prises et consignées aux fins de surveillance par le CT. Les dossiers devraient indiquer les opérations ou les projets de vérification par catégorie de marchandises.

.4.1.3 L'article .4.1 a trait à la vérification en profondeur ou *officielle* des *échantillons* de matériel en regard des spécifications; cette vérification ne devrait pas être confondue avec l'inspection *visuelle* de *tous* les biens sur réception. Cette dernière vérification universelle, mentionnée au chapitre 226, *Soin du matériel*, a pour but de constater si on a livré les bonnes marchandises en quantité exacte, si toutes les livraisons partielles d'une même commande ont été reçues et si le contenu n'est pas entamé ni endommagé. Ces opérations relèvent de soin du matériel.

.4.2 Vérification du matériel en usage

.4.2.1 Les ministères et agences sont également censés apporter une attention particulière à la vérification du "rendement" du matériel en usage, y compris l'analyse des frais d'exploitation et de réparation. *Les ministères doivent donc, dans un endroit central;*

- *connaître exactement le type, l'envergure (la taille de l'échantillon) et l'objet (le genre de matériel) des vérifications;*
- *améliorer et multiplier les opérations de vérification selon les indications d'analyses coût-rendement et transmettre leurs constatations à l'autorité contractante.*

Des décisions officielles à l'égard de ces questions doivent être prises et consignées aux fins de surveillance par le CT. Par exemple, le matériel expédié directement du fournisseur au point d'utilisation pourrait être choisi pour vérification. Les dossiers devraient faire état des opérations ou des projets de vérification par catégorie de marchandises.

.4.2.2 *Il incombe aux employés de signaler aux Services du matériel du ministère, par les voies appropriées, les défauts de fabrication ou la substitution d'un produit.*

Le degré de responsabilité sera nécessairement fonction de la mesure dans laquelle un employé est censé connaître la qualité ou avoir décelé ou remarqué les lacunes.

.4.2.4 Following are verification methods to be used, depending on the materiel item or category:

(a) *Statistical sampling* Test laboratory procedures are applied to samplings as outlined in Article .4.1 to verify durability and to document other perceived weaknesses.

(b) *Major equipment reports* Annual performance reports are prepared by custodians on pieces of major equipment showing user satisfaction, assessing maintenance and repair problems during the reporting period, and confirming estimated operating costs for life-cycle costing purposes. Major equipment will be as defined by the TBACMS and retained for a minimum of ten years for use by TBACMS and user panels. Custodians may have these reports prepared by the designated key user.

(c) *DSS user panels* DSS will canvass departments and the TBACMS periodically for the purpose of selecting products for panel assessment. DSS shall establish an interdepartmental user panel to arrive at assessment of products when a cost-benefit analysis shows that it would be advantageous to have one.

.5 Suggested practices

Systems and techniques, e.g. quality assurance, that are in place in departments to achieve materiel effectiveness can be enhanced by the use of an identification system which gives a precise, positive identification of materiel items. A system of this type increases the extent to which departments *know* what they are requesting, acquiring and verifying.

A common or standard item identification system can be equated to adoption of a language in that it facilitates communication and, thus can improve performance of not only materiel effectiveness but of other materiel management functions in departments. Secondly, as use becomes

.4.2.3 *Le défaut de qualité ou de quantité constitue une raison suffisante pour que le gouvernement résilie ou suspende un marché conclu avec un fournisseur.*

.4.2.4 Voici les méthodes de vérification à utiliser selon l'article ou la catégorie de matériel:

a) *Échantillonnage statistique* Les procédures de laboratoire d'essais sont appliquées aux échantillons définis à l'article .4.1 pour vérifier la durabilité et pour documenter d'autres faiblesses découvertes.

b) *Rapports concernant l'équipement* Les gardiens préparent un rapport annuel de performance sur les pièces d'équipement important. Ils y indiquent la satisfaction de l'utilisateur, évaluent les problèmes d'entretien et de réparation au cours de la période visée et confirment les coûts d'exploitation prévus aux fins de l'établissement du coût durant la durée utile. L'équipement important comprend ce qui est défini comme tel par le CCCTSM. Les rapports devront être conservés, pour une période d'au moins dix ans, à la disposition du CCCTSM et des comités d'utilisateurs. Les responsables pourront faire établir ces rapports par l'utilisateur principal désigné.

c) *Comités d'utilisateurs du MAS* Le MAS consultera périodiquement les ministères et le CCCTSM afin de choisir des produits qui feront l'objet d'une évaluation en comité. Le MAS devra mettre sur pied en comité interministériel d'utilisateurs en vue d'obtenir une évaluation des produits chaque fois qu'une analyse coût-rendement en indique le bien-fondé.

.5 Méthodes suggérées

Les méthodes et techniques (p. ex. l'assurance de la qualité) utilisées par les ministères en vue de réaliser l'efficacité du matériel peuvent être améliorées par le recours à un système de désignation qui permet de donner une description précise et concrète des articles de matériel. Un système de ce genre permet aux ministères de *savoir* ce qu'ils commandent, acquièrent et vérifient.

Un système commun et uniforme de désignation des articles peut se comparer à l'adoption d'un langage parce qu'il facilite la communication et peut ainsi permettre d'améliorer la performance non seulement de l'efficacité du matériel, mais aussi celle d'autres fonctions de gestion du matériel au sein des ministères. Deuxièmement, au fur et à mesure que ce recours devient généralisé dans l'ensemble de l'administration publique, les fonctions centralisées relatives au matériel

generalized throughout the government, central materiel functions carried out in DSS and Crown Assets Disposal Corporation (CADC) are also facilitated. Because of these advantages to all concerned, DSS is prepared to offer assistance to departments as resources permit. This assistance includes presentations to individual departments and advisory services regarding possible introduction or extent of use of the NATO Codification System (NCS). Operational support is available from the Department of National Defence, which is the designate National Codification Bureau for Canada.

The identification system which has been approved by Treasury Board is the NCS (see directive .3.1.5).

.6 Monitoring criteria

A department will be considered responsive to this materiel effectiveness policy to the extent that the following results are achieved:

- evidence of care in requisitioning appropriate materiel to meet legitimate needs;
- within limits indicated by cost-benefit considerations, a continuing and progressing program of post-delivery inspections and materiel-in-use verifications;
- procurement-specifications writing only as agreed by departments through TBACMS.

.7 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For *interpretation of the policy*, departmental headquarters should contact the Materiel Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

For questions relating to *implementation of the policy or submissions*, contact the Material Group, Implementation and Review Division of the same branch.

assumées par le MAS et la Corporation de disposition des biens de la Couronne (CDBC) sont aussi facilitées. Étant donné les avantages que cela représente pour tous les intéressés, le MAS est prêt à aider les ministères dans la mesure où ses ressources le permettent. Cette aide comprend des présentations offertes à des ministères particuliers ainsi que des services consultatifs concernant la mise en oeuvre éventuelle du Système de codification de l'OTAN (SCN) ou la croissance de son utilisation. On peut obtenir un soutien opérationnel du ministère de la Défense nationale qui a été désigné comme le Bureau national de codification pour le Canada.

Le système de désignation approuvé par le Conseil du Trésor est le SCN (voir la directive .3.1.5).

.6 Critères de surveillance

Un ministère sera réputé observer la présente politique d'efficacité du matériel dans la mesure où il obtient les résultats suivants:

- preuve du soin apporté à la commande du matériel convenable pour satisfaire des besoins réels;
- preuve, dans les limites indiquées par les considérations de coût-rendement, d'un programme permanent et progressif d'inspection post-livraison et de vérification du matériel en usage;
- preuve que la rédaction des spécifications d'acquisition se fait uniquement selon le consentement des ministères (CCCTSM).

.7 Demandes de renseignements

Toute demande de renseignements relative à la présente politique doit se faire par l'entremise de l'administration centrale d'un ministère.

Cette dernière devrait, pour ce qui est de l'*interprétation de la politique*, s'adresser au Groupe du matériel de la Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pour des questions relatives à la *mise en oeuvre de la politique ou aux présentations*, s'adresser au Groupe du matériel, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques de la même direction.

Treasury Board Advisory Committee on Materiel Specifications (TBACMS)

.1 Terms of reference

The terms of reference of TBACMS are:

- (a) To receive requests from departments for procurement-specifications-writing, to decide on an annual program of priorities and to arrange or apportion such specifications-writing work, inside or outside the government.
- (b) To develop and use criteria for decisions on the need for procurement specifications.
- (c) To make recommendations to Treasury Board regarding quality limitations, commodities or products for inclusion in verification sampling and major equipment reports.
- (d) To promote the use of performance or functional specifications.
- (e) To decide which specifications should be followed by product qualification.
- (f) To monitor specifications-related activities in departments and agencies.
- (g) To develop, and to manage secretariat work related to the maintenance of an index of specifications available inside or outside the government, and of product qualification listings.

.2 Membership

Chairmanship and membership will be the subject of consultation with the Supply Advisory Committee.

.3 Costs

All costs of specifications-writing and secretariat resources are to be charged to departments generally through the Supply Revolving Fund.

Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les spécifications du matériel (CCCTSM)

.1 Mandat

Le mandat du CCCTSM est de:

- a) Recevoir les demandes des ministères relatives à la rédaction des spécifications d'acquisition, établir les priorités au moyen d'un programme annuel et prévoir ou répartir les travaux de rédaction des spécifications au sein ou à l'extérieur de l'administration publique.
- b) Élaborer des critères relatifs aux décisions à prendre concernant le besoin de spécifications d'acquisition et s'en servir.
- c) Faire des recommandations au Conseil du Trésor à l'égard des limites de qualité, des marchandises ou produits à inclure dans les vérifications par échantillonnage et des rapports concernant l'équipement important.
- d) Favoriser l'emploi de spécifications fonctionnelles ou de performance.
- e) Décider quelles spécifications devraient être assorties d'une homologation des produits.
- f) Surveiller les activités ayant rapport aux spécifications au sein de l'administration publique.
- g) Préciser et gérer les activités de secrétariat liées à la tenue d'un répertoire des spécifications disponibles au sein et à l'extérieur de l'administration publique ainsi que des listes d'homologation des produits.

.2 Participation

La nomination du président et des membres fera l'objet d'une consultation auprès du Comité consultatif des approvisionnements.

.3 Coûts

Toutes les dépenses relatives à la rédaction des spécifications et aux ressources de secrétariat seront imputées à l'ensemble des ministères par le biais du Fonds renouvelable des approvisionnements.

Chapter 216

Materiel utilization

June 1982

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	3
.1.4	Roles and responsibilities	4
.1.5	Definitions	4
.2	General directives	4
.3	Materiel allocation	5
.3.1	Directives	5
.3.2	Guidelines	6
.3.3	Suggested practices	7
.4	Consumption control	8
.4.1	Directives	9
.4.2	Guidelines	10
.4.3	Suggested practices	10
.5	Monitoring criteria	10
.6	Enquiries	11
	Appendices	
A	Classification of allocation modes	12
B	Materiel consumption criteria	13
C	Sample grid	14

Chapitre 216

Utilisation du matériel

Juin 1982

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	3
.1.4	Rôles et responsabilités	4
.1.5	Définitions	4
.2	Directives générales	4
.3	Affectation du matériel	5
.3.1	Directives	5
.3.2	Lignes directrices	6
.3.3	Méthodes suggérées	7
.4	Contrôle de la consommation	8
.4.1	Directives	9
.4.2	Lignes directrices	10
.4.3	Méthodes suggérées	10
.5	Critères de surveillance	10
.6	Demandes de renseignements	11
	Appendices	
A	Classification des modalités d'affectation	12
B	Critères de consommation du matériel	13
C	Exemple de grille d'application des critères	15

Key definitions

Directives: statements indicating mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in **bold italics**.

Guidelines: statements indicating instructions which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics*.

Définitions clés

Directives: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certain écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur et sont dactylographiées en caractères **italiques gras**.

Lignes directrices: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel et sont dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

It is the policy of the government that user-managers shall ensure the most efficient utilization of materiel resources. For this purpose, they shall adopt practices which the present chapter refers to as materiel allocation and consumption control.

Many of these practices or measures are within every employee's reach. All employees can thus contribute to lower materiel costs and they are urged to do so. In the case of consumables, waste can be reduced. As regards pieces of equipment and machinery, lower costs can be achieved by using them as long as it is economic to do so, and also by sharing, whenever it is possible to do so. Equipment is becoming more and more sophisticated. More and more optional features are being offered, many of dubious advantage. The resulting higher prices make it all the more necessary to show restraint and to make judicious decisions in the selection and deployment of materiel resources.

Furthermore, the retention of excess equipment capacity and the acquisition of unnecessary features are forms of waste and are deemed inconsistent with conservation efforts.

This is the key policy under the heading of "Materiel efficiency" (term used in Appendix A of Chapter 210) because it focuses on the responsibility of user-managers for the efficient use of the materiel allocated to them as resources. The *Materiel allocation directives* apply to equipment and controlled items as defined in the *Glossary of Materiel Management Terms* (116-GP-1a), regardless of their location, in offices, laboratories, workshops, etc. The *Consumption control directives* are valid for all materiel.

.1.2 Application

This chapter applies to departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act*, and to branches designated as departments for purposes of the Act.

.1.3 Authorities and cancellations

This chapter is issued under the authority of the *Financial Administration Act*, which authorizes the Treasury Board to act on all matters relating to general administrative policy in the Public Service of Canada. The Treasury Board Minute pertinent to this revised version of the chapter is 781716. TB circular 1982-22 is hereby cancelled.

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

Le gouvernement a pour politique que les gestionnaires-utilisateurs doivent veiller à l'utilisation la plus efficiente du matériel. À cette fin, ils doivent adopter des pratiques appelées, dans le présent chapitre, "affectation du matériel" et "contrôle de la consommation".

Beaucoup de ces pratiques ou de ces mesures sont à la portée des employés. Tous les employés peuvent donc aider à réduire les coûts en matériel, et nous les encourageons fortement à le faire. On peut diminuer le gaspillage de matériel consommable. On peut réduire le coût des pièces d'équipement et des appareils en s'en servant aussi longtemps que leur utilisation est économique et, dans la mesure du possible, en les partageant. Le matériel devient de plus en plus perfectionné. Les fabricants offrent de plus en plus des dispositifs facultatifs et des caractéristiques qui représentent souvent un avantage douteux. Puisque leur achat augmente le prix du matériel, il est plus que jamais impérieux de faire preuve de retenue et de prendre des décisions judicieuses quant au choix et à l'utilisation des ressources en matériel.

En outre, le maintien d'une capacité excessive et l'acquisition de caractéristiques inutiles constituent une forme de gaspillage qui est contraire aux efforts de conservation.

Il s'agit de la politique principale sous la rubrique "efficience du matériel" (terme utilisé à l'appendice A du chapitre 210) car elle met l'accent sur la responsabilité des gestionnaires-utilisateurs à l'égard de l'utilisation efficiente du matériel qui leur est affecté à titre de ressources. Les *Directives sur l'affectation du matériel* s'appliquent à l'équipement et aux articles contrôlés tels que définis dans le lexique intitulé *Terminologie de la gestion du matériel* (116-GP-1a), sans égard à leur location dans des bureaux, des laboratoires, des ateliers, etc. Les *Directives sur le contrôle de la consommation* s'appliquent à tous les types de matériel.

.1.2 Champ d'application

Le présent chapitre s'applique à tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'aux directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi.

.1.3 Autorisations et annulations

Le présent chapitre est publié en vertu de la *Loi sur l'administration financière* qui confère au Conseil du Trésor le droit de se prononcer sur toutes les questions concernant la politique administrative en général au sein de la Fonction publique du Canada. La délibération du Conseil du Trésor pertinente à cette version

.1.4 Roles and responsibilities

The roles of user-managers and departmental Materiel Services in the implementation of allocation, consumption control and disposal are covered in the pertinent sections of this chapter and in Chapter 225 - *Materiel disposal*. In addition to their responsibility for implementing these policies, departmental Materiel Services are responsible for their dissemination, interpretation, promotion and facilitation.

.1.5 Definitions

Definitions of terms used in this chapter are those generally found in a dictionary or in the *Glossary of Materiel Management Terms*. However, an explanation of the two terms which are central to this chapter is given below:

Materiel allocation refers to the processes and methods by which materiel acquired as resources is made available to the users for the performance of their duties. Various allocation modes are explained in Appendix A. These allocation modes define the terms and conditions under which materiel is made available.

Materiel consumption control refers to the methods and procedures followed by user-managers to monitor materiel costs and rates of use, and to the process of optimizing these costs or rates of use.

.2 General directives

User-managers (i.e. the departmental managers whose requirements for materiel have been formally acknowledged and approved) *shall be made responsible and held fully accountable* for the optimum utilization of the materiel resources allocated to them. Materiel shall be properly allocated, and its consumption or use shall be adequately monitored and controlled.

Central to this materiel utilization policy is the concept of appropriateness. *Materiel shall be acquired and retained only when there is a clearly defined need for the service to be provided* and when the acquisition of the materiel, and its use, reflect due regard for economy and efficiency. It is not sufficient that the need be clearly defined; it

révisée du chapitre porte le n° 781716. La circulaire du CT n° 1982-22 est annulée.

.1.4 Rôles et fonctions

Les rôles des gestionnaires-utilisateurs et des Services du matériel du ministère concernant la mise en oeuvre de l'affectation, du contrôle de la consommation et de l'aliénation du matériel apparaissent aux sections pertinentes du présent chapitre et au chapitre 225 intitulé *Aliénation du matériel*. En plus de leurs responsabilités à l'égard de la mise en oeuvre de ces politiques, les Services du matériel des ministères sont chargés de diffuser ces politiques, de les interpréter, d'en promouvoir et d'en faciliter l'adoption.

.1.5 Définitions

Les définitions des termes utilisés dans le présent chapitre sont celles qui, d'une manière générale, figurent dans un dictionnaire ou dans la *Terminologie de la gestion du matériel*. Cependant, on trouvera ci-dessous la définition des deux termes principaux du présent chapitre:

Affectation du matériel: processus et méthodes permettant de mettre à la disposition des utilisateurs, pour l'exercice de leurs fonctions, le matériel acquis en tant que ressource. On trouvera à l'appendice A une explication des diverses modalités d'affectation de matériel. Ces dernières énoncent les circonstances et les conditions de mise en disponibilité du matériel.

Contrôle de la consommation du matériel: méthodes et procédures employées par les gestionnaires-utilisateurs afin d'exercer un contrôle sur les coûts du matériel et son taux d'utilisation ainsi que les moyens utilisés en vue d'améliorer ces coûts ou ces taux d'utilisation.

.2 Directives générales

Les gestionnaires-utilisateurs (les gestionnaires des ministères dont les besoins en matériel ont été officiellement reconnus et approuvés) *doivent être tenus entièrement responsables* de l'utilisation optimale des ressources matérielles qui leur sont affectées et ils doivent en rendre compte. Ils doivent affecter le matériel correctement ainsi que surveiller et contrôler efficacement sa consommation et son utilisation.

La politique relative à l'utilisation du matériel repose principalement sur le principe de la convenance. *On ne doit acquérir et conserver du matériel que s'il existe un besoin du service à offrir* et à la condition que l'acquisition et l'utilisation de ce matériel témoignent d'un véritable souci d'économie et d'efficacité. Il ne suffit pas que le besoin soit clairement défini; il doit être

must be recognized and be the subject of a formal decision, choice and selection.

Once acquired, the materiel resources inherent in equipment should be viewed and managed increasingly as *utilities*, i.e. tapped and used only as required, thus allowing full flexibility in the rate of utilization.

.3 Materiel allocation

Efficient utilization of materiel requires proper allocation at the time requirements are determined, and subsequent re-allocation or disposal if there is evidence of under-utilization. Because the present attitude of work-unit ownership impedes flexibility and responsiveness, managers often provide for possible future needs instead of known needs. However, improved allocation and re-allocation practices should provide the desired level of flexibility and responsiveness to the changing needs of users and thus eliminate the practice of retaining surplus materiel (units or capacities) for possible future use.

Re-allocation and disposal are alternative solutions to the following examples of under-utilization:

(a) *Excess capacity of unit* A piece of equipment can produce more than is currently required, or has quality (including features) in excess of that required. In this case, the unit might be re-allocated to a new user or group of users. Depending on the circumstances, the original user may be part of the group to which the re-allocation is made. Another possibility, depending on replacement costs, etc., is disposal of the unit and replacement by one of appropriate capacity.

(b) *Excess capacity of facility* A given location has more units than are required. Either re-allocation or disposal of the surplus units may be the solution, if cost-effective.

.3.1 Directives

In order to carry out their functions, individual government employees or organizational entities are provided with materiel resources. Although such users may engage in requirements determination (in terms of features, quality or quantity) and utilize the funds appropriately budgeted for such acquisitions, these resources should not be considered as *owned*, i.e. as exclusively or permanently allocated. Users must view materiel as resources that are allocated to them temporarily

reconnu et faire l'objet d'une décision ou d'un choix officiel.

Une fois acquis, le matériel devra, de plus en plus, être considéré et géré comme un *service public*, c'est-à-dire y recourir et l'utiliser uniquement lorsqu'on en a besoin, ce qui permettra un maximum de latitude quant à son taux d'utilisation.

.3 Affectation du matériel

L'utilisation efficiente du matériel exige une affectation adéquate au moment de l'établissement des besoins et, le cas échéant, la réaffectation ou l'aliénation subséquente du matériel lorsque l'on constate qu'il est sous-utilisé. Étant donné que l'attitude possessive actuelle des unités de travail nuit à la souplesse et à la rapidité de réaction, les gestionnaires s'emploient souvent à pourvoir aux possibilités de besoins futurs plutôt qu'aux besoins connus. Toutefois, de meilleures procédures d'affectation devraient assurer le niveau souhaité de souplesse et de rapidité de réaction aux besoins changeants des utilisateurs afin d'éliminer la tendance qui consiste à garder le matériel excédentaire (unités ou capacités) en vue d'une possible utilisation future.

La réaffectation et l'aliénation constituent des solutions de rechange aux exemples suivants de sous-utilisation:

a) *Capacité excessive d'une unité* Une pièce d'équipement peut produire plus qu'il n'est nécessaire pour le moment ou est d'une qualité qui surpasse les exigences. ("Qualité" tient compte des caractéristiques.) L'unité pourrait alors être réaffectée à de nouveaux utilisateurs. Selon les circonstances, l'utilisateur original peut faire partie du groupe auquel on a réaffecté son matériel. Aussi, selon les coûts de remplacement, etc., l'unité pourrait être aliénée et remplacée par une autre d'une capacité appropriée.

b) *Capacité excessive de l'installation* Le nombre d'unités d'un emplacement dépasse les besoins. La réaffectation ou l'aliénation des unités excédentaires peut être la solution, si cela se révèle économiquement efficace.

.3.1 Directives

Chaque fonctionnaire ou entité organique du gouvernement reçoit des ressources en matériel afin de pouvoir remplir ses fonctions. Bien que ces utilisateurs peuvent jouer un rôle significatif dans la détermination des besoins (caractéristiques, qualité ou quantité) et utiliser les fonds prévus dans leur budget pour effectuer ces acquisitions, ces ressources ne devraient pas être considérées comme leur *possession*, c.-à-d. affectées de façon exclusive ou permanente. Les utilisateurs doivent considérer le matériel comme des ressources qui leur

instead of as resources that belong to them indefinitely.

Where cost-effective and geographically convenient, excess capacities, inclusive of periods when the materiel is not in use, shall be made available for re-allocation (i.e. made available to other work units by means of pooling, sharing or loan) or for disposal or exchange for materiel of the right capacity. The cost-effectiveness analysis should consider such factors as the cost of the personnel using or operating the equipment, transportation costs and loss on the exchange.

User-managers and departmental Materiel Services shall at all times know the allocation, i.e. the terms under which a materiel resource is made available (i.e. the Allocation mode, see article .3.2). This information on allocation or conditions of use as applied to a given materiel resource should serve the following purposes:

(a) *Materiel utilization* Information on approved conditions of use is necessary for the determination of actual utilization against planned utilization, for the confirmation of appropriateness and for the initiation of corrective action when required.

(b) *Expenditure evaluation* Persons looking at a given materiel resource as an expenditure, past or future, will be able to assess the real value of the expenditure if they know under what terms the resource is, or will be, used.

(c) *Rights of use* Persons using, or desirous of using, a given materiel resource should have access to information on its availability, i.e. under what understanding it has been, or will be, acquired or under what conditions they can make use of it.

The particular location and use of materiel resources shall be in accordance with the terms that are spelled out in the original justification or that subsequently result from a formal re-allocation. The initial "entitlement" or allocation terms shall be subject to regular review by user-managers and Materiel Services.

.3.2 Guidelines

The allocation modes listed in Appendix A are proposed for use by departments; they illustrate the numerous terms under which a materiel resource can be put at the disposal of users or "allocated".

It is considered important that departments adopt a standard classification of such

sont affectées d'une façon temporaire plutôt que comme des biens qui leur appartiennent en permanence.

Lorsque cela est économiquement rentable et géographiquement pratique, les capacités excédentaires, y compris celles découlant de périodes où le matériel n'est pas utilisé, doivent être mises en disponibilité pour réaffectation (c.-à-d. mises à la disposition d'autres unités de travail au moyen de la mise en commun, du partage ou de la location), ou pour aliénation ou remplacement par un matériel de capacité adéquate. L'analyse de rentabilité devrait tenir compte d'éléments tels que le coût du personnel qui utilise ou exploite le matériel, les frais de transport et les pertes découlant de la substitution.

Les gestionnaires-utilisateurs et les Services du matériel du ministère doivent connaître en tout temps l'affectation ou les conditions d'utilisation selon lesquelles les ressources en matériel sont fournies (c.-à-d. les Modalités d'affectation, voir l'article .3.2). Les renseignements relatifs à l'affectation (ou aux conditions d'utilisation) devraient servir les fins suivantes:

a) *Utilisation du matériel* L'information sur les conditions d'utilisation autorisées est nécessaire afin de déterminer la comparaison entre l'utilisation réelle par rapport à l'utilisation proposée, afin de confirmer la convenance du matériel et afin d'amorcer des mesures correctives s'il y a lieu.

b) *Évaluation des dépenses* Les individus qui considèrent une ressource en matériel donnée comme étant une dépense (passée ou future) pourront évaluer la valeur réelle de cette dépense s'ils savent selon quelles conditions la ressource est (ou sera) utilisée.

c) *Droit d'utiliser* Les individus qui utilisent ou désirent utiliser une ressource en matériel donnée devraient avoir accès à l'information sur sa disponibilité, c'est-à-dire en vertu de quelle entente l'acquisition a été ou sera effectuée et quelles sont les conditions selon lesquelles ils peuvent en faire usage.

L'emplacement précis et l'utilisation d'une ressource matérielle donnée doivent correspondre aux conditions énoncées dans la justification originale du gestionnaire-utilisateur ou aux conditions convenues lors d'une réaffectation officielle. Le "droit" initial ou les modalités d'affectation devront faire l'objet d'un examen périodique de la part des gestionnaires-utilisateurs et des Services du matériel.

.3.2 Lignes directrices

Les modalités d'affectation énumérées à l'appendice A sont suggérées aux ministères; elles illustrent les nombreuses conditions selon lesquelles le matériel peut

modes so as to avoid ambiguity regarding the terms under which equipment is held. This classification can also be used as a checklist to remind potential users of the various terms under which a materiel resource may be acquired and used.

.3.3 Suggested practices

The responsibility for materiel utilization does not devolve only on user-managers. This policy attaches importance to it as a main activity within Materiel Services. It expects Materiel Services to promote efficient materiel allocation modes, to facilitate pooling, etc. through the introduction of appropriate systems and procedures and by bringing users together to consider such possibilities.

(a) Upon determination of under-utilization, user-managers could either arrange a formal re-allocation with advice to, and clearance from, Materiel Services, or report the overcapacity to Materiel Services, which could then investigate re-allocation or surplus disposal possibilities. (User-managers would rely considerably on equipment operators to report overcapacities and re-allocation possibilities.) Reasons for rejecting a re-allocation proposal made by Materiel Services should also be documented by the user-manager rejecting the proposal, and be retained by Materiel Services for monitoring purposes.

(b) Pooling and sharing can be planned even before acquisition if it is known that two or more neighbouring units are considering the acquisition of similar materiel. In such cases, either a combined purchase or the acquisition of a model of higher class or capacity might result. Outlined below are three system possibilities which departments could consider for the purpose of achieving better allocation of materiel (pooling, sharing, etc.).

- *A vetting system* Materiel Services interrelates requisitions or pre-requisitions such as lists of proposed items of equipment or planned acquisitions. For certain commodity areas, departments establish levels of utilization below which acquisition or retention of equipment requires a systematic review of pooling or sharing possibilities.
- *Periodic reminders* Materiel Services takes advantage of departmental training courses to promote more efficient materiel allocation modes. More

être mis à la disposition des utilisateurs ou leur être "affecté".

Il importe que les ministères adoptent une classification uniforme de ces modalités afin d'éviter toute ambiguïté concernant les conditions selon lesquelles on détient du matériel. Cette classification peut aussi servir de liste de contrôle pour rappeler aux utilisateurs possibles les diverses conditions selon lesquelles le matériel peut être acquis et utilisé.

.3.3 Méthodes suggérées

La responsabilité de l'utilisation du matériel n'incombe pas seulement au gestionnaire-utilisateur. La présente politique met cette responsabilité en évidence comme une activité principale au sein des Services du matériel. Elle s'attend à ce que les Services du matériel encouragent les modalités efficaces d'affectation du matériel, et facilitent la mise en commun, etc. par l'adoption de méthodes et de systèmes adéquats et par des rencontres avec les utilisateurs afin d'étudier de telles possibilités.

a) Dès la constatation d'un cas de sous-utilisation, les gestionnaires-utilisateurs pourraient soit organiser une nouvelle affectation officielle après en avoir avisé les Services du matériel et avoir obtenu leur accord, soit signaler la capacité excédentaire aux Services du matériel qui pourraient alors examiner les possibilités de réaffectation ou d'aliénation de surplus. (Les gestionnaires-utilisateurs se fieront énormément aux préposés à l'équipement pour leur signaler les excédents de capacité et les possibilités de réaffectation.) Le gestionnaire-utilisateur devrait documenter les motifs qui l'ont poussé à rejeter une proposition de réaffectation formulée par les Services du matériel; ceux-ci conserveront cette justification aux fins de surveillance.

b) La mise en commun et le partage peuvent être planifiés même avant l'acquisition si l'on sait déjà que deux ou plusieurs unités voisines envisagent l'acquisition de matériel semblable. Dans de tels cas, il pourrait être possible de grouper les achats ou d'obtenir un modèle de meilleure catégorie ou de plus grande puissance. On a énuméré ci-dessous trois possibilités de système que les ministères pourraient prendre en considération afin d'en arriver à une meilleure affectation du matériel (mise en commun, partage, etc.).

- *Un système de révision* Les Services du matériel examinent et comparent les demandes et les avant-demandes telles les listes des articles d'équipement proposés ou les achats prévus. Pour certaines lignes de produits, le ministère fixe des niveaux d'utilisation en

immediately, Materiel Services lists allocation modes as a checklist on departmental requisition forms or attachments to such forms to ensure that sharing, pooling opportunities, etc. are reviewed every time an acquisition is initiated.

- *Feasibility studies* Potential sharing and pooling is identified and a feasibility study is undertaken. Materiel Services brings users together to consider re-allocation possibilities.

.4 Consumption control

Efficient utilization of materiel resources requires that materiel consumption as well as its rates of use be monitored and reviewed regularly. This is required to minimize the waste of materiel resources which results from abnormal rates of use.

The absence of this consumption control function could lead to the following situations:

- (a) The consumption of materiel is not monitored, rates of use are not examined and:
 - “innocuous” pilferage of certain items is carried out on a large scale,
 - spoilage of perishable or time-sensitive materiel results,
 - abusive use of commodities takes place, e.g. photocopies.
- (b) Materiel is ordered but is not actually used, or, it is ordered in too large a quantity and the surplus quantity depreciates.
- (c) Equipment is ordered but not sufficiently used before it must be disposed of, because of obsolescence.
- (d) Premature failure of equipment goes unnoticed and no corrective measures are taken.

The preventive and remedial measures outlined in this section are referred to as *Consumption control* – a set of procedures which, when adopted,

deçà desquels l'acquisition ou le maintien de l'équipement nécessite un examen systématique des possibilités de partage ou de mise en commun.

- *Rappels périodiques* Les Services du matériel profitent des cours de formation du ministère afin de promouvoir des modalités plus efficaces d'affectation du matériel. De façon plus immédiate, les Services du matériel énumèrent les modalités d'affectation sous forme de liste de contrôle sur les formules de demande ou les pièces jointes à ces formules afin que toutes les possibilités de partage, de mise en commun, etc. soient examinées chaque fois qu'une acquisition s'amorce.
- *Études de faisabilité* Une possibilité de partage ou de mise en commun est identifiée et on entreprend une étude de faisabilité. Les Services du matériel amènent les utilisateurs à se rencontrer afin d'examiner les possibilités de réaffectation.

.4 Contrôle de la consommation

L'utilisation efficiente du matériel nécessite la surveillance et l'examen régulier de sa consommation aussi bien que de son taux d'utilisation. Ceci permettra de réduire au minimum le gaspillage du matériel causé par un taux d'utilisation anormal.

L'absence de cette fonction de contrôle de la consommation pourrait entraîner les conséquences suivantes:

- a) La consommation du matériel n'est pas surveillée, il n'y a pas de vérification des taux d'utilisation, et ceci peut aboutir:
 - au chapardage sur une grande échelle de certains articles;
 - à la détérioration du matériel périssable ou du matériel comportant une date limite d'utilisation;
 - à un usage abusif de certains produits, les photocopies par exemple.
- b) Le matériel commandé n'est pas utilisé, ou la quantité commandée est trop grande et l'excédent se détériore.
- c) L'équipement commandé n'est pas utilisé suffisamment avant qu'il ne devienne nécessaire de s'en débarrasser à cause de son obsolescence.
- d) La défaillance prématurée d'une pièce d'équipement passe inaperçue et aucune mesure correctrice n'est prise.

Les mesures préventives et correctrices énoncées dans la présente section constituent le *contrôle de la*

ensure that possible waste and under-utilization situations are detected and that corrective action is taken.

.4.1 Directives

In order to improve materiel utilization, *departments shall review periodically the level of acquisition and the rate of use of materiel resources.*

.4.1.1 In the case of equipment and controlled items, *departments and agencies shall require user-managers to ensure that acquisitions are fully justified and shall hold them accountable for the judicious use of public funds.*

(a) Departments shall consider the establishment of basic criteria such as scales of entitlement against which decisions to acquire materiel can be made and utilization performance can be measured. Appendix B outlines four types of criteria and Appendix C shows how a grid approach can help rationalize the introduction of criteria. The development of scales of entitlement should provide for their evaluation against actual operating conditions at regular intervals and their amendment whenever necessary. However, it must be made clear that scales of entitlement convey minimum requirements and only *give rise* to an entitlement. Meeting of these requirements shall not establish a right to the materiel.

(b) Whenever an acquisition is contemplated, the user-manager should assess the effect of the new unit on the rate of use of existing units and, if applicable, on the inventory of supplies.

(c) Whenever an acquisition is contemplated, the user-manager should assess the cost-effectiveness of the various methods of acquisition, i.e. make, purchase, lease, etc. in the light of the expected rate of use and of the duration of the requirement.

(d) Whenever "improved technology" or "trading-up" is the main reason for a replacement acquisition, *the user-manager shall give full consideration to the benefit-cost aspect of such an acquisition.*

(e) Whenever abnormal wear requires a replacement acquisition, the user-manager should, where appropriate, bring the case to the attention of Materiel Services.

consommation, c.-à-d. un ensemble de procédures qui, lorsqu'utilisé, permet de détecter les possibilités de gaspillage et de sous-utilisation et de prendre des mesures correctrices.

.4.1 Directives

En vue d'améliorer l'utilisation du matériel, *les ministères doivent examiner périodiquement le niveau d'acquisition et le taux d'utilisation des ressources en matériel.*

.4.1.1 En ce qui concerne l'équipement et les articles contrôlés, *les ministères et les organismes doivent tenir les gestionnaires-utilisateurs responsables de la dépense judicieuse des deniers publics et exiger que les utilisateurs s'assurent que les acquisitions sont entièrement justifiées.*

a) Les ministères doivent étudier la possibilité de créer des critères de base, comme des échelles d'autorisation pour la prise des décisions d'acquisition et l'évaluation des performances d'utilisation. L'appendice B donne quatre types de critères et l'appendice C montre comment l'utilisation d'une grille peut aider à rationaliser la mise en place de critères. L'élaboration d'échelles d'autorisation devrait prévoir des mécanismes pour les évaluer à intervalles réguliers en regard des conditions réelles d'opération et pour les modifier au besoin. Toutefois, il faut clairement indiquer que les échelles d'autorisation ne constituent que des exigences minimales qui *donnent* lieu seulement à une autorisation. La satisfaction de ces exigences ne doit pas conférer un droit au matériel.

b) Chaque fois qu'on envisage une acquisition, les gestionnaires-utilisateurs devraient en évaluer les répercussions sur le taux d'utilisation du matériel existant et, s'il y a lieu, sur les stocks de fournitures.

c) Avant toute acquisition, les gestionnaires-utilisateurs devraient évaluer, en fonction du taux d'utilisation et de la durée prévue du besoin, l'efficacité économique des diverses modalités d'acquisition, notamment la fabrication, l'achat, la location, etc.

d) Chaque fois que la raison principale d'un remplacement de matériel est le "perfectionnement technologique" ou l'acquisition d'un "modèle supérieur", *les gestionnaires-utilisateurs doivent prendre en sérieuse considération l'aspect coût-avantage d'une telle acquisition.*

e) Chaque fois que l'usure anormale du matériel nécessite son remplacement, les gestionnaires

.4.1.2 In the case of consumable materiel, departments and agencies shall control rates of use through proper inventory management and require user-managers to monitor their consumption closely and establish control measures as required. Where necessary, proper inventory management could include the collection of use data by various categories of materiel and of organizational units, the operation of consumable stores, the establishment of lock-ups, etc.

.4.2 Guidelines

As experience is gained in establishing the extent to which equipment can be more fully utilized through sharing and other means proposed in section .3, and the extent of materiel consumption through closer monitoring of usage rates, Materiel Services will be in a better position to assess the need for additional equipment or for adding further quantities to current holdings.

.4.3 Suggested practices

Consumption control relies heavily on the availability of sufficient data, and on the judicious use of adequate information about the use of materiel. Departments are responsible for establishing their own information systems. These should be adapted to their specific needs and employment pattern, as well as integrated into other management information systems. These systems can be manual, automated, or mixed, depending on the complexity and size of the organization, as well as on its immediate capabilities. The possibility of adapting or modifying existing systems should be thoroughly investigated before considering a new system. Also, the possibility of using a system already operating satisfactorily in another department should be examined. The Materiel Management Advisory Services of the Department of Supply and Services can provide useful information about existing systems and methods.

.5 Monitoring criteria

The overall level of materiel utilization in a department, or in an organizational unit, does not always lend itself to direct measurement. Departments will be considered as meeting the requirements of this policy if there is evidence of the following:

res-utilisateurs devraient, s'il y a lieu, soumettre le cas aux Services du matériel.

.4.1.2 En ce qui concerne le matériel consommable, les ministères et les organismes doivent contrôler, au moyen de méthodes pertinentes de gestion des stocks, les taux de consommation de ce matériel et exiger des gestionnaires-utilisateurs une surveillance étroite de cette consommation ainsi que des mesures de contrôle qui s'imposent. La gestion pertinente des stocks pourrait englober, s'il y a lieu, la collecte de données concernant l'utilisation par catégorie de matériel et par section organisationnelle, l'exploitation de magasins d'articles de consommation, la création de réserves, etc.

.4.2 Lignes directrices

À mesure que les Services du matériel acquerront de l'expérience sur l'utilisation maximale du matériel grâce au partage et autres moyens proposés à la section .3, et sur l'importance de la consommation du matériel grâce à une surveillance accrue, ils seront plus en mesure d'évaluer le besoin d'équipement additionnel et le besoin d'accroître les stocks actuels.

.4.3 Méthodes suggérées

Le contrôle de la consommation repose principalement sur la disponibilité de données suffisantes et sur l'emploi judicieux d'une information adéquate concernant l'utilisation du matériel. Les ministères ont la responsabilité d'élaborer leurs propres systèmes d'information. Ces derniers devraient non seulement être adaptés aux besoins particuliers des ministères et à leur mode d'utilisation, mais aussi s'intégrer à leurs autres systèmes d'information sur la gestion. Les systèmes en question peuvent être manuels, automatisés, ou mixtes, selon la complexité et la taille de l'organisation de même que selon sa capacité immédiate. Avant d'envisager l'élaboration d'un nouveau système, on examinera en profondeur la possibilité d'adapter ou de modifier les systèmes existants. En outre, on étudiera la possibilité d'utiliser un système qui fonctionne déjà de manière satisfaisante dans un autre ministère. Le Service consultatif de gestion du matériel du ministère des Approvisionnements et Services peut fournir des informations utiles au sujet des méthodes et des systèmes existants.

.5 Critères de surveillance

Le niveau global d'utilisation du matériel au sein d'un ministère ou d'une unité organisationnelle ne peut pas toujours se mesurer directement. On considérera que les ministères satisfont aux exigences de la présente politique s'il est manifeste:

- a) en ce qui concerne l'affectation du matériel:

- (a) As regards materiel allocation:
 - Evidence of re-allocation or disposal proposals and of related decisions.
 - Awareness by user-managers of this policy and of the department's policies on materiel utilization.
 - Evidence of decisions on implementation practices suggested in article .3.3 or similar supportive practices, coupled with evidence that such decisions are reviewed periodically, e.g. every two years.
- (b) As regards materiel consumption:
 - Evidence of a formal activity to introduce scales of entitlement and other use criteria.
 - Existence of an inventory management system and its use by management to monitor and control the rate of use of consumable materiel.
 - Evidence that usage rates of selected commodities are assessed and compared against previous time periods or comparable organizations.

.6 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For *interpretation of the policy*, departmental headquarters should contact the Materiel Policy Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

For questions relating to the *implementation of the policy*, contact the Materiel Group of the Policy Implementation and Review Division of the same branch.

- que l'on a fait des propositions de réaffectation ou d'aliénation de matériel et que l'on a pris des décisions connexes;
 - que les gestionnaires-utilisateurs connaissent la présente politique ou les politiques de leur ministère relatives à l'utilisation du matériel;
 - que des décisions ont été prises concernant la mise en oeuvre des méthodes proposées dans l'article .3.3 ou de méthodes semblables, et si l'on constate effectivement que ces décisions sont examinées périodiquement, par exemple tous les deux ans;
- b) en ce qui concerne la consommation du matériel:
- qu'il existe une activité officielle de création d'échelles d'autorisation et d'autres critères de consommation;
 - qu'il existe un système de gestion des stocks et qu'il est utilisé par la direction pour surveiller et contrôler le taux d'utilisation du matériel consommable;
 - que les taux d'utilisation de produits sélectionnés sont évalués et comparés avec ceux établis pour des périodes précédentes ou avec ceux d'organisations comparables.

.6 Demandes de renseignements

Toute demande de renseignements relative à la présente politique doit être acheminée par l'entremise de l'administration centrale du ministère.

Cette dernière devrait, pour ce qui est de l'*interprétation de la politique*, s'adresser au Groupe de la politique du matériel, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Pour des questions relatives à la *mise en oeuvre de la politique*, s'adresser au Groupe du matériel de la Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques de la même direction.

Classification of allocation modes

Indefinite allocation

- (a) to an *individual employee* on the basis of demonstrated need, e.g. printing calculator;
- (b) to an *area or function*, e.g. screen in a boardroom;
- (c) to an organizational unit for:
 - *general access*: A piece of equipment (e.g. desk calculator, photocopier, drill press) is used by several authorized users on a self-service basis whenever it is free, i.e. informally. A main user with priority privilege may be identified.
 - *scheduled access*: A piece of equipment is used by more than one user according to some negotiated arrangement, e.g. microfilm reader is available mornings. (This arrangement tends to reduce problems of priority.)
 - *production service*: A piece of equipment (e.g. a varityper) is operated centrally by a specialized staff instead of as a self-service or a piece of equipment is operated centrally and longer runs of a similar product or task are made possible by combining or batching orders, e.g. printing.

Temporary allocation

- (d) *Loan service* Pieces of equipment are held in a central equipment pool or by a "rental service" and are borrowed for controlled periods by sporadic users. (Equipment such as projectors, microscopes, transits, light-tables, etc. lends itself to this form of allocation.)

Classification des modalités d'affectation

Affectation pour une durée indéfinie

- a) à un *employé particulier* qui a un besoin prouvé, p. ex. une calculatrice imprimante;
- b) à une *zone ou à une fonction*, p. ex. un écran dans une salle de réunions;
- c) à une unité organique pour:
 - *accès général*: Le matériel (p. ex. machine à calculer de bureau, photocopieur, machine à percer) que peuvent employer eux-mêmes plusieurs utilisateurs autorisés, lorsque le matériel est disponible, c.-à-d. de façon non officielle. On peut identifier un utilisateur principal qui aura la priorité.
 - *accès cédulé*: Le matériel est employé par plusieurs utilisateurs selon un accord négocié, p. ex. un lecteur de microfilms est disponible le matin. (Ce genre d'affectation évite le problème de la priorité.)
 - *service de production*: Le matériel (p. ex. machine à écrire pour la varitypie) est employé dans un service central par un personnel spécialisé au lieu d'être utilisé directement sous forme de libre-service; ou le matériel est employé dans un service central et des tirages plus élevés d'un produit ou d'une tâche semblable deviennent possibles grâce à des commandes ou lots plus élevés, (p. ex. en imprimerie).

Affectation temporaire

- d) *Service de prêt* Le matériel se trouve dans un centre de répartition ou un "service de location", et il est emprunté pour des périodes contrôlées par des utilisateurs sporadiques. (Du matériel comme des projecteurs, des microscopes, des théodolites, des tables lumineuses, etc. se prête bien à ce genre d'affectation.)

Materiel consumption criteria

Scales, criteria, etc. can be expressed in different ways. For example, they can be expressed as having the effect of:

- saying how long something should be kept before disposal and replacement (Expectancy Standards);
- saying, with respect to certain major pieces of equipment, who, senior management thinks can "afford" to have something, or how many a given organizational unit should have (Equipment Acquisition Criteria);
- saying whether senior management favours change-over from one generation or "line" of equipment to another (Change-over Policies);
- saying, with respect to various consumables or categories of consumables, what is normal per capita consumption (Per-capita Norms).

Critères de consommation du matériel

Les critères de consommation du matériel peuvent prendre différentes formes. Par exemple, on peut les rédiger afin qu'ils déterminent:

- la période de temps pendant laquelle on devait conserver un article avant de l'aliéner ou de le remplacer (Normes de longévité);
- en ce qui concerne certaines pièces d'équipement importantes, les services qui peuvent "se permettre" d'avoir de telles pièces, selon le jugement de la direction, et la quantité que devrait posséder chaque unité opérationnelle (Critères d'acquisition du matériel);
- la position de la direction en ce qui concerne la substitution d'une génération ou d'une gamme d'articles pour une autre (Politiques relatives au changement);
- la consommation normale par tête de divers articles courants ou groupes d'articles courants (Normes par tête).

Sample grid for the purpose of showing likely application of four types of consumption criteria to various materiel items

Commodity	Expectancy Standards	Acquisition Criteria	Equipment Change-over Policy	Per capita Norms
Vehicles	X			
Typewriters		X	X	
Other word processing equipment		X		
Telephone systems		X		
Fine-tipped felt pens ⁽¹⁾			X	
Hand-tools		X		
Clothing	X	X		
Stationery items				X
Photocopiers		X		
High-speed copiers		X		
Colour copiers			X	
Office furniture			X	X
Tires & batteries	X			
Gasoline				X ⁽²⁾
Various audio-visual equipment		X		

(1) This is an example of something new which a department may hesitate to supply widely because of cost and possible abuse.

(2) Per-vehicle norm in this case.

Appendix C

216

Appendice C

Tableau illustrant une façon d'appliquer à divers articles de matériel
quatre types de critères de consommation

Articles	Normes de longévité	Critères d'acquisition du matériel	Politiques relatives au changement	Normes par tête
Véhicules	X			
Machines à écrire		X	X	
Autre matériel de traitement de textes		X		
Systèmes téléphoniques			X	
Crayons feutres à pointe fine ⁽¹⁾			X	
Outils manuels		X		
Vêtements	X			
Articles de papeterie				X
Photocopieurs		X		
Copieurs à grande vitesse		X		
Copieurs couleur			X	
Meubles de bureau			X	X
Pneus et batteries	X			
Essence				X ⁽²⁾
Matériel audio-visuel divers		X		

(1) Exemple d'articles nouveaux qu'un ministère peut hésiter à fournir en grand nombre en raison du coût élevé et de l'abus possible.

(2) «Norme par véhicule» dans ce cas particulier.

Chapter 217**Materiel loans****June 1983**

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities and cancellations	4
.1.4	Roles and responsibilities	4
.1.5	Definitions	5
.1.6	Exclusions	5
.2	Directives	7
.2.1	Control of loans	7
.2.2	Content of loan agreements	10
.2.3	Level of approval	12
.2.4	Specific directives	12
.3	Guidelines	14
.3.1	Aid loans	14
.3.2	Reciprocity loans	15
.3.3	Provision loans	15
.3.4	Loan agreements	15
.4	Monitoring criteria	16
.5	Enquiries	17
	Appendix	
A	Personal property loan regulations	18

Chapitre 217**Prêts de matériel****Juin 1983**

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations et annulations	4
.1.4	Rôles et fonctions	4
.1.5	Définitions	5
.1.6	Exclusions	5
.2	Directives	7
.2.1	Contrôle des prêts	7
.2.2	Contenu des ententes relatives aux prêts	10
.2.3	Niveau d'approbation	11
.2.4	Directives particulières	12
.3	Lignes directrices	14
.3.1	Prêts de soutien	14
.3.2	Prêts de réciprocité	15
.3.3	Prêts de fourniment	15
.3.4	Ententes relatives aux prêts	15
.4	Critères de surveillance	16
.5	Demandes de renseignements	17
	Appendice	
A	Règlement sur le prêt de biens personnels	19

Key definitions

Directive: a statement indicating the mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in ***bold italics*** throughout the manual.

Guideline: a statement indicating an instruction which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics* throughout the manual.

Définitions clés

Directive: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certains écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur, et sont toujours dactylographiées en caractères ***italiques gras***.

Ligne directrice: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel, et sont toujours dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction

.1.1 Purpose and scope

It is the policy of the government that materiel acquired for use as resources for the conduct of government business should be available when required for such use. Except when provided for in legislation, the loan of government materiel shall be limited to exceptional circumstances. Access to, and use of, government materiel under loan arrangements shall be carefully monitored and controlled by departments.

The purpose of this chapter is to provide departments and agencies with Treasury Board's directives and guidelines on the approval and control of loans made under the provisions of the *Personal Property Loan Regulations* hereinafter referred to as the *Regulations* (P.C. 1983-506 dated February 17, 1983, attached as Appendix A). These regulations were made pursuant to Section 52 of the *Financial Administration Act* which provides that "subject to any other Act of Parliament, no transfer, lease or loan of public property shall be made to any person, except on the direction of the Governor in Council or in accordance with regulations of the Governor in Council made on the recommendation of the Treasury Board".

The chapter can also provide valuable direction in the handling of loans of materiel made under the provisions of other regulations or Orders in Council made pursuant to Section 52.

This chapter only contains policy on the loan of materiel, e.g. machinery, equipment and supplies (referred to as public property in Section 52 of the *Financial Administration Act* and as personal property in the *Regulations*) owned by the government and acquired for its own use as resources. It does not contain policy with regard to real property nor with regard to the loan of personal property acquired for direct use by the public as government services (see article .1.6.2 (b)).

Neither the chapter nor the *Regulations* provide for interdepartmental loans. These constitute changes in the allocation of resources voted by Parliament and cannot be administered as loans.

.1.2 Application

This chapter applies to departments and corporations listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act* and to any branch or division of the Public Service of Canada designated as a department for the purposes of the Act.

.1 Introduction

.1.1 Objet et portée

Le gouvernement a pour politique que le matériel acquis à titre de ressources pour l'exécution de ses affaires doit être disponible lorsque requis à cette fin. Sous réserve des dispositions d'autres lois, les prêts de matériel du gouvernement devraient se limiter aux cas exceptionnels. L'accès au matériel du gouvernement et son utilisation suite aux transactions de prêt doivent faire l'objet d'une surveillance et d'un contrôle prudents de la part des ministères.

Le but du présent chapitre est de fournir aux ministères et aux organismes les directives et les lignes directrices du Conseil du Trésor quant à l'approbation et au contrôle des prêts effectués aux termes du *Règlement sur le prêt de biens personnels* ci-après appelé *Règlement* (C.P. 1983-506 du 17 février 1983, apparaissant à l'appendice A). Ce règlement a été établi aux termes de l'article 52 de la *Loi sur l'administration financière* qui prévoit que «sous réserve de toute autre loi du Parlement, aucun transfert, bail ou prêt de biens publics ne doit être fait à une personne, sauf selon les directives du gouverneur en conseil ou en conformité des règlements établis par le gouverneur en conseil sur la recommandation du Conseil du Trésor».

Le chapitre peut aussi donner une certaine orientation quant à la manière de traiter des prêts de matériel consentis conformément aux dispositions d'autres règlements ou de décrets en conseil établis conformément à l'article 52.

Le présent chapitre a seulement pour objet le prêt de matériel, c.-à-d. d'outillage, d'équipement et de matériaux (appelés biens publics aux termes de l'article 52 de la *Loi sur l'administration financière*, et biens personnels aux termes du *Règlement*) appartenant à l'État et acquis pour son propre usage à titre de ressources. Il ne contient pas de politique au sujet des biens immobiliers ni au sujet des prêts de biens personnels acquis pour utilisation par le public dans le cadre d'un service gouvernemental (voir l'article .1.6.2 b)).

Ni le chapitre ni le *Règlement* ne prévoient les prêts entre ministères. En effet, ces transactions constituent des changements dans l'allocation des ressources approuvée par le Parlement et ne peuvent être administrées comme de simples prêts.

.1.2 Champ d'application

Le présent chapitre s'applique aux ministères et corporations énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* et aux sections ou divisions de la Fonction publique du Canada désignées comme ministères aux fins de ladite loi.

.1.3 Authorities and cancellations

This chapter is issued under the general authority of Section 5 of the *Financial Administration Act*. Treasury Board Minute 785803 dated January 13, 1983 applies. The *Regulations* are not intended to restrict the application of previously issued regulations or Orders in Council. However, departments and agencies engaging in loan activities under such authorities are encouraged to review the *Regulations* and determine whether these could cover their needs for loan activities. If so, departments are encouraged to seek repeal of their current authorities and proceed under the *Regulations*. TB Circular letter 1983-10 is hereby cancelled.

.1.4 Roles and responsibilities

Within the policy constraints of this chapter, departments are authorized to make loans in accordance with the provisions of the *Regulations*. They have a responsibility to assess the relevance of such loans to departmental program objectives and to establish the detailed systems and procedures required for the approval and control of loans.

The Department of Justice is responsible for ensuring that the loan documents are in a form that is legally enforceable.

Emergency Planning Canada is already responsible for assisting in the coordination of federal resources, and in the coordination between the federal and provincial levels of government, in an emergency. Therefore, the loan of materiel in disaster situations will be in accordance with the approved procedures for coordination of crisis management. The general principle is that, when a department's emergency functions are seen to be dominant in meeting an emergency, that department is designated the lead department, responsible for coordinating the application of federal resources to counter the emergency. Until such time as a lead department is designated, most of the requests for assistance (including loans of materiel) in disaster situations in Canada would be directed to Emergency Planning Canada through its regional directors, who would evaluate the situation and direct the requests to the appropriate departments or agencies.

The Departments of External Affairs or the Canadian International Development Agency are normally in the best position to evaluate the severity of a disaster in a foreign country and to make recommendations on the loan of government materiel. They can also be expected to coordinate, with international relief organizations, the delivery and return of materiel loaned as relief assistance.

.1.3 Autorisations et annulations

Le présent chapitre est publié en vertu de l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*. La délibération pertinente du Conseil du Trésor porte le numéro 785803 en date du 13 janvier 1983. Le *Règlement* n'est pas destiné à limiter l'application de règlements ou de décrets en conseil antérieurs. Toutefois, on recommande aux ministères et aux organismes qui consentent des prêts en vertu de tels règlements ou décrets d'étudier le *Règlement* afin de déterminer si ce dernier pourrait satisfaire leurs besoins au chapitre de leurs activités de prêts. Dans l'affirmative, on les encourage à faire abroger leurs autorisations actuelles et à poursuivre leurs activités aux termes dudit *Règlement*. La circulaire du CT n° 1983-10 est annulée.

.1.4 Rôles et fonctions

Sous réserve des limites imposées par le présent chapitre, les ministères sont habilités à effectuer des prêts conformément aux dispositions du *Règlement*. Ils ont la fonction d'évaluer la pertinence de tels prêts en fonction des objectifs de leurs programmes et d'établir les procédures et les systèmes détaillés nécessaires pour l'approbation et le contrôle des prêts.

Le ministère de la Justice a pour fonction de s'assurer que le libellé des documents de prêt est établi selon une forme qui en garantit l'exécution juridique.

Planification d'urgence Canada a déjà comme fonction au moment d'une urgence d'aider à la coordination des ressources fédérales et à la coordination entre les instances fédérales et provinciales. Les prêts de matériel dans les cas de sinistres s'effectueraient donc conformément à la procédure établie pour la coordination de la gestion de crises. Comme principe de base, lorsque les attributions d'urgence d'un ministère apparaissent prédominantes pour faire face à une urgence, ce même ministère est désigné comme ministère clef, responsable de coordonner l'application des ressources fédérales à contrer cette urgence. En attendant la désignation d'un ministère clef, la plupart des demandes d'assistance (y compris les prêts de matériel) pour les cas de sinistres se produisant au Canada, seraient acheminées vers Planification d'urgence Canada par l'entremise de ses directeurs régionaux. Ces derniers évalueraient la situation et transmettraient les demandes aux ministères et organismes appropriés.

Le ministère des Affaires extérieures ou l'Agence canadienne de développement international sont normalement les mieux placés pour évaluer la gravité d'un sinistre se produisant à l'étranger et recommander le prêt de matériel du gouvernement. Il est possible aussi que l'un ou l'autre ait à coordonner avec des organisations de secours internationales la livraison et la récupération du matériel prêté comme aide aux sinistres.

.1.5 Definitions

Emergency: *The Emergency Planning Order* (P.C. 1981-1305 dated May 21, 1981) defines emergency as an "abnormal situation that requires prompt action beyond normal procedures to prevent or limit injury to persons or damage to property or the environment".

Loan: The *Regulations* define loan to mean "the temporary transfer of possession of personal property".

Public property: For purposes of Section 52 of the *Financial Administration Act*, the Department of Justice has ruled public property as meaning only personal property which in the *Regulations* "means all property, other than land, money or intellectual property, belonging to Her Majesty in right of Canada." In this chapter, the word *matériel* is used interchangeably with personal property.

Transferee: The *Regulations* define transferee to mean "any person to whom personal property is transferred". In this chapter, the word *borrower* is used interchangeably with transferee.

.1.5.1 Categories of loans Loans of matériel can be divided into several categories according to a number of criteria such as the type or value of matériel being loaned, the beneficiary of the loan, its duration or its purpose. In this chapter, loans are divided into the following three categories according to their overall purpose:

- **Aid loans** Loans of matériel to assist in a situation of exceptional need or emergency.
- **Reciprocity loans** Loans of matériel to help carry on an activity which is of interest to the government and can be expected to yield offsetting benefits.
- **Provision loans** Loans of matériel for use in the performance of a government contract.

.1.6 Exclusions

.1.6.1 General exclusions Because possession gives freedom of use for one's own purpose, and because a loan constitutes a transfer of possession, a loan therefore transfers part or all of this freedom of action to the borrower. Therefore, when the intended use of the matériel and the beneficiaries of the service intended to be provided by the matériel remain unchanged, one essential element of a loan is missing: the use by the borrower for his or her own purpose. Thus, the fol-

.1.5 Définitions

Bien public: Aux fins de l'article 52 de la *Loi sur l'administration financière*, le ministère de la Justice a décidé que l'expression «bien public» désigne uniquement un bien personnel qui dans le *Règlement* désigne «tous les biens, autres que des terres, des deniers ou de la propriété intellectuelle, appartenant à Sa Majesté du chef du Canada». Dans le présent chapitre, on utilisera le mot *matériel* au lieu de bien personnel.

Cessionnaire: Le *Règlement* définit cessionnaire comme «une personne à qui sont transférés des biens personnels». Dans le présent chapitre, on utilisera le mot *emprunteur* au lieu de cessionnaire.

Prêt: Le *Règlement* définit un prêt comme «le transfert temporaire de la possession de biens personnels».

Urgence: Le *Décret sur la planification d'urgence* (C.P. 1981-1305 du 21 mai 1981) décrit une urgence comme «une situation anormale qui exige des mesures extraordinaires et promptes afin de prévenir ou limiter les blessures aux personnes ou les dommages aux biens ou à l'environnement».

.1.5.1 Catégories de prêts On peut répartir les prêts de matériel en plusieurs catégories selon plusieurs critères, tels que le type ou la valeur du matériel prêté, le bénéficiaire du prêt, la durée du prêt et l'objet du prêt. Aux fins du présent chapitre, tous les prêts sont répartis en trois catégories selon leur objet général:

- **Prêt de soutien** Le prêt de matériel pour aider à faire face à un cas de besoin exceptionnel ou d'urgence.
- **Prêt de réciprocité** Le prêt de matériel pour aider à la conduite d'une activité qui est d'intérêt au gouvernement et dont le gouvernement peut attendre des avantages en contrepartie.
- **Prêt de fourniment** Le prêt de matériel pour utilisation dans le cadre de l'exécution d'un marché conclu avec le gouvernement.

.1.6 Exclusions

.1.6.1 Exclusions générales Parce que la possession d'un bien confère le droit de libre usage à ses propres fins et parce qu'un prêt constitue un transfert de possession, le prêt transfère donc une partie ou l'ensemble de ce droit de libre usage à l'emprunteur. Par conséquent, lorsque l'usage prévu du matériel et lorsque les bénéficiaires prévus du service fourni par ce matériel demeurent les mêmes, il manque un élément essentiel à un prêt: l'utilisation par l'emprunteur à ses propres fins. Les cas suivants d'utilisation de matériel du gouvernement ne constituent donc pas des prêts aux termes de

lowing situations of use of government materiel are not considered to be loans under Section 52 of the *Financial Administration Act* and are not covered by this chapter:

- (a) Use by concessionaires (or lessees) in government buildings of government materiel which is of the type generally supplied by lessors in the private sector in similar circumstances, provided the materiel and circumstances of its use are detailed in the lease document, contract or agreement as the case may be.
- (b) Use of government materiel by a contractor under a service contract, lease or agreement to operate a government installation or facility, provided the materiel and circumstances of its use are detailed in the contract, lease or agreement documents and used only as required for the performance of the contract.
- (c) Operation of government equipment by contractors or their employees working for the government under the terms of temporary help service contracts. The non-government operators are generally hired specifically to operate the equipment in question.
- (d) Operation of government equipment as required for tests and trials by contractors and their employees when carrying out evaluations and special tests or maintenance contracts for the repair and overhaul of the equipment.
- (e) Occasional use (usually unplanned) by visitors, or persons cooperating with government employees, of protective or environmental clothing and personal-use equipment such as binoculars, hiking sticks, safety hats.
- (f) Unplanned use of portable materiel for immediate response to a need in an emerging situation, e.g. a road accident, at or near the location of the materiel at the time of occurrence.

.1.6.2 *Statutory exclusions* In addition to the situations outlined in article .1.6.1, loans of government materiel made pursuant to other Acts and related regulations are not subject to the provisions of this chapter. This is the case:

- (a) When the use of materiel is made under the provisions of the *Emergency Planning Order*.

l'article 52 de la *Loi sur l'administration financière* et ne font pas l'objet du présent chapitre:

- a) L'utilisation par des locataires ou des concessionnaires dans les immeubles gouvernementaux de matériel du gouvernement du type généralement fourni par les bailleurs du secteur privé en des cas semblables, à la condition cependant que le matériel et les circonstances touchant son utilisation soient explicités selon le cas dans les baux, les contrats ou les ententes concernant la location.
- b) L'utilisation de matériel du gouvernement par un entrepreneur ou ses employés lorsque l'entrepreneur exploite une installation gouvernementale en vertu d'un marché de service, d'un bail ou d'une entente, à la condition cependant que le matériel et les circonstances de son utilisation soient explicités dans les documents du marché, de l'entente ou du bail et que le matériel soit utilisé uniquement dans la mesure où il est nécessaire pour l'exécution du marché.
- c) L'opération d'équipement du gouvernement par un entrepreneur ou ses employés travaillant pour le gouvernement en vertu d'un marché de services de travail temporaire. Généralement, l'opérateur non gouvernemental est engagé expressément pour faire fonctionner l'équipement en question.
- d) L'opération, selon les besoins d'essais et de vérifications, de l'équipement du gouvernement par un entrepreneur ou ses employés suite à des marchés pour faire une évaluation ou des essais spéciaux ou encore suite à des marchés d'entretien pour la réparation ou la remise à neuf dudit équipement.
- e) L'utilisation occasionnelle, et habituellement non prévue, par des visiteurs ou des personnes collaborant avec des employés du gouvernement, de vêtements protecteurs ou spéciaux et de matériel d'utilisation personnelle tel que des jumelles, des cannes d'excursion, des casques de sécurité, etc.
- f) L'utilisation imprévue de matériel portatif dans une situation inattendue afin de subvenir immédiatement à un besoin urgent tel secourir une victime d'accident d'automobile, etc. qui se produit sur place ou à proximité des lieux où se trouve le matériel au moment de l'incident.

.1.6.2 *Exclusions statutaires* Outre les cas décrits à l'article .1.6.1, les prêts de matériel du gouvernement faits aux termes d'autres lois ou règlements afférents ne sont pas assujettis aux dispositions du présent chapitre. Il existe notamment:

(b) When the use of materiel is offered as a continuing service to the public, or as a part of a service to the public, and the use of such materiel is an essential element of the service. These services are generally provided pursuant to a department's enabling legislation or are specifically provided for in the wording of the vote authorizing the expenditure of funds. Services are generally provided free of charge or for a fee which is set according to the provisions of the enabling legislation or of Section 13 of the *Financial Administration Act*.

(c) When the use of materiel is to enable access to the intellectual property of the government. In such cases, the main transaction is the exchange or provision of information and the loan of materiel is only incidental. The cost of the materiel is generally insignificant compared to the value of the intellectual property. An example would be the loan of a computer tape for reproduction in order to give an interested party access to the information contained on the tape. This does not include the use of the government computer or other equipment; it covers only the use of the medium and its content. The use of the content (as distinct from the medium) is normally subjected to regulations and guidelines on access to information, copyright licensing regulations or others, and need not be controlled further by being subjected to regulations pertaining to the loan of materiel, i.e. loan of the medium.

.2 Directives

In addition to the general directives on the control of loans, on the content of loan agreements, and on the level of their approval contained in the next three articles, additional specific directives regarding conditions of approval for the various categories of loans are outlined in article .2.4.

.2.1 Control of loans

(a) Except for emergencies, the loan of materiel shall not interfere with, or in any way impede, the normal delivery of gov-

a) Les cas où l'utilisation du matériel se fait en vertu des dispositions du *Décret sur la planification d'urgence*.

b) Les cas où l'utilisation du matériel est offert au public à titre ou dans le cadre d'un service public permanent, l'utilisation du matériel devant être un élément essentiel du service offert. Ces services sont habituellement offerts aux termes des lois habilitantes du ministère ou sont prévus spécifiquement dans le libellé du crédit autorisant la dépense des fonds nécessaires à la prestation du service. Ces services sont généralement offerts gratuitement ou selon un tarif établi en conformité avec les dispositions de la loi autorisant ces services ou de l'article 13 de la *Loi sur l'administration financière*.

c) Les cas où l'utilisation du matériel a pour but de permettre l'accès à la propriété intellectuelle du gouvernement. Dans ces cas là, la transaction principale demeure la fourniture ou l'échange de renseignements alors que le prêt du matériel est accessoire. En effet, la valeur du matériel est habituellement insignifiante par rapport à celle de la propriété intellectuelle concernée. Par exemple, le prêt pour fin de reproduction d'une bande d'ordinateur afin de rendre accessible à la partie intéressée l'information contenue sur la bande. Il n'est pas question ici de l'utilisation des ordinateurs ou d'autres appareils du gouvernement, mais seulement du contenant et de son contenu. L'utilisation du contenu (par opposition au contenant) est normalement assujettie à des lignes directrices et à des règlements relatifs à l'accès à l'information, aux droits d'auteurs, etc. Il n'est donc pas nécessaire que cette utilisation fasse l'objet d'autres contrôles en l'assujettissant à un règlement ayant trait aux prêts de matériel, c'est-à-dire le prêt du contenant.

.2 Directives

Outre les directives générales sur le contrôle des prêts, sur le contenu des ententes relatives aux prêts, et sur le niveau d'approbation des prêts énoncées aux trois articles suivants, l'article .2.4 énonce des directives sur les conditions particulières d'autorisation relatives aux diverses catégories de prêts.

.2.1 Contrôle des prêts

a) Sauf dans les cas d'urgences, le prêt de matériel ne doit entraver ou empêcher d'aucune façon la prestation normale des services du gouvernement pour lesquels le matériel en cause a été acquis.

ernment services for which the materiel being loaned was acquired.

(b) Except for aid loans, departments shall determine that the loan of materiel contributes to the delivery of departmental programs or activities and to the achievement of departmental objectives and, whenever possible, departments shall quantify this contribution.

(c) Except for aid loans, departments shall not loan materiel unless it can be demonstrated that the loan will enable the government to obtain certain benefits in return.

(d) In making decisions on loans, departments shall consider the "cost of the loan" and the fact that loans are a form of consumption. This cost will generally result from the forgone use of the materiel by the department as a result of wear and tear during the period of the loan, and will include administrative costs associated with the loan when applicable.

(e) All costs associated with the preparation, packing and transportation of loaned materiel shall be paid by the borrower with the exception of:

- costs associated with provision loans made pursuant to contracts which specify that materiel is to be made available at the worksite, but these costs shall be charged to the project giving rise to the contract; or
- costs associated with aid or reciprocity loans to non-profit organizations, provided that these costs can properly be paid from existing departmental appropriations or allocations for grants and contributions;
- costs of return transportation for the materiel on loan in circumstances which could not be foreseen before the approval of the loan and which make it impossible for the borrower to pay these costs, e.g. payment of transportation costs is required to recover the property loaned to a borrower who has become insolvent. In such a case, no financial recovery could be expected even if a claim were filed against the borrower.

(f) Departments shall review, at least once a year, the continued relevance of outstanding loans to the program objectives. At the same time, departments shall evalu-

b) Sauf dans les cas de prêts de soutien, les ministères doivent établir que le prêt de matériel joue un rôle dans le cadre de l'exécution de ses programmes ou de ses activités et contribue à la réalisation de ses objectifs et il doit, dans la mesure du possible, quantifier ce rôle.

c) Sauf dans les cas de prêts de soutien, un ministère ne doit pas prêter de matériel à moins de pouvoir démontrer que ce prêt permettra au gouvernement fédéral d'obtenir en retour certains avantages.

d) Dans leurs prises de décisions au sujet des prêts, les ministères doivent prendre en considération le «coût du prêt» et le fait que le prêt est une forme de consommation. Ce «coût du prêt» correspondra normalement à l'utilisation du matériel à laquelle renonce le ministère compte tenu de l'usure normale du matériel pendant la durée du prêt et, le cas échéant, inclura les coûts administratifs reliés au prêt.

e) L'emprunteur doit assumer tous les frais relatifs à la préparation, à l'emballage et au transport du matériel prêté, sauf que les ministères peuvent assumer ces frais lorsqu'ils découlent:

- de prêts de fourniment afférents à des marchés précisant que le matériel doit être fourni à l'endroit d'exécution des travaux, mais ces frais devront être imputés au projet donnant lieu au marché; ou
- de prêts de soutien ou de réciprocité consentis à des organismes à but non-lucratif, à la condition que ces frais puissent être imputés aux crédits ou aux affectations ministériels réservés aux subventions et aux contributions; ou
- de la nécessité d'assurer le transport de retour du matériel prêté en raison de circonstances imprévisibles avant l'approbation du prêt et empêchant l'emprunteur de payer ces frais, comme par exemple la récupération du matériel prêté à un emprunteur qui devient insolvable. Dans un tel cas, il n'y a aucune possibilité de recouvrement, même par voie de réclamation auprès de l'emprunteur.

f) Les ministères doivent examiner, au moins une fois par année, la pertinence des prêts en cours aux objectifs du programme. En outre, ils doivent évaluer les avantages pour les deux parties depuis que le prêt a été consenti et décider si ce dernier doit être maintenu. Dans le cadre de cet examen, les ministères doivent obtenir une déclaration signée par l'emprunteur certifiant qu'il a toujours besoin de ce matériel

ate the benefits accrued to both parties since the start of the loan, and shall satisfy themselves that the loan should be continued. As part of the review, departments shall obtain a statement, signed by the borrower, certifying that the materiel on loan is still required and is being used only for the purpose outlined in the loan agreement or contract.

(g) Departments shall establish procedures and systems for the approval of loans, keeping in mind that materiel loans are a form of consumption and are to be treated with the same degree of probity and prudence as the expenditure of funds. When developing these procedures, departments shall take into consideration the "value of the materiel" loaned and the "value of the loan". (The "value of the loan" is the market leasing price or a per diem equivalent to one seven hundred and fiftieth of the acquisition cost. This should not be confused with the "cost of the loan" discussed in (d) above.) Article .2.3 specifies the level for approval of various categories of loan.

(h) Whenever loaned materiel is lost or damaged, the lending department shall take action in accordance with the procedures on the settlement of claims for loss or damage to public property as required by Chapter 532 - *Management of risk - compensation/restoration*. Notwithstanding the final outcome of the above procedures, the department shall also proceed with write-off action in cases of total loss.

(i) Whenever consumable materiel is loaned, either for direct consumption or as supplies for the operation of government equipment, it shall be replaced by identical materiel or paid for at market value. This requirement does not apply when a provision loan specifies the quantity of consumables to be provided for the performance of the contract giving rise to the loan.

(j) Except for consumable materiel for provision loans subject to the exemption in (i) above, departments shall not acquire materiel specifically to make loans which are subject to the provisions of this chapter.

(k) Materiel which should be disposed of in accordance with the requirements of Chapter 225 - *Materiel disposal* shall not

et qu'il ne s'en sert qu'aux fins décrites dans l'entente ou le marché concernant le prêt.

g) Les ministères doivent établir des procédures et des systèmes régissant l'approbation des prêts de matériel en se rappelant que le prêt est une forme de consommation de matériel et doit être traité avec le même degré de probité et de prudence que la dépense de fonds. Dans l'élaboration de ces procédures, les ministères doivent tenir compte de la «valeur du matériel» prêté et de la «valeur du prêt». (La «valeur du prêt» équivaut au prix d'une location commerciale ou à un montant journalier équivalent à un sept cent cinquantième du coût d'acquisition. On ne doit pas confondre cette valeur avec le «coût du prêt» mentionné à l'alinéa d) ci-haut.) L'article .2.3 explicite le niveau minimum de délégation des pouvoirs d'approbation pour diverses catégories de prêts.

h) Lorsque du matériel prêté est perdu ou endommagé, le ministère prêteur doit mettre en oeuvre les procédures relatives aux règlements des réclamations pour dommages ou pertes des biens de la Couronne telles qu'énoncées au chapitre 532 intitulé *Gestion des risques - dédommagement ou réfection*. Nonobstant les résultats de ces procédures, le ministère devra également procéder à la radiation dans les cas de perte totale.

i) Lorsqu'un ministère prête du matériel consommable pour utilisation directe ou comme fourniture pour faire fonctionner des appareils du gouvernement, l'emprunteur doit le remplacer par du matériel identique ou le payer à sa valeur marchande. Cette exigence ne s'applique pas lorsqu'un prêt de fourniment prévoit la quantité de biens consommables à fournir pour l'exécution du marché donnant lieu au prêt.

j) Sauf pour le matériel consommable prévu pour les prêts de fourniment sujet à l'exemption de l'alinéa i) ci-haut, les ministères ne doivent pas acquérir du matériel avec l'intention précise de faire des prêts assujettis aux dispositions du présent chapitre.

k) Le matériel qui devrait être aliéné conformément aux stipulations du chapitre 225, intitulé *Aliénation du matériel*, ne doit pas être conservé dans l'attente qu'il pourrait servir à faire des prêts de soutien.

D) Sauf lorsqu'existe une autorisation de faire valoir des recettes sur un crédit, toutes recettes découlant des prêts de matériel doivent être portées au crédit du fonds du revenu consolidé à titre de revenu non fiscal.

be retained in the expectation that it could be used to make aid loans.

(l) Unless authority exists to credit an appropriation, all revenues or receipts resulting from loans of materiel shall be credited to the Consolidated Revenue Fund as non-tax revenue.

(m) All loans will be the subject of loan agreements or contracts which meet the requirements of the *Regulations*. Except as provided for in article .2.3, loan agreements or contracts shall be duly executed before the commencement of the loan.

.2.2 Content of loan agreements

Notwithstanding the requirement that the Department of Justice ensure the legal enforceability of loan agreements or contracts entered into pursuant to the *Regulations*, all loan documents shall, in addition to the provisions required by the *Regulations*, include the following information or clauses:

(a) A complete description of the materiel being loaned.

(b) The quantity and value of the materiel. The "value of the materiel" loaned should not be confused with the "cost of the loan" (.2.1 (d)) or with the "value of the loan" (.2.1 (g)).

(c) The basis of the valuation for (b) above. Departments have the responsibility for determining the basis of the valuation but should remember that the value shown in the loan document may be used in connection with claims for loss or damage. Generally, the valuation can be based either on the initial acquisition cost, the current replacement cost of new or used materiel, or the depreciated book value.

(d) The purpose of the loan, clearly stating the objectives to be achieved or expected to be achieved.

(e) A "prior matters" clause, to cancel or supersede all prior negotiations, understandings and agreements whether oral or written between the two parties and between either or both parties and a third party with respect to the subject of the agreement.

(f) The respective responsibilities of the department and of the borrower for the preparation, packing and transportation of the materiel as well as responsibilities for

m) Tous les prêts doivent faire l'objet d'une entente ou d'un contrat exécutoire qui rencontre les exigences du *Règlement*. Sauf dans les cas prévus à l'article .2.3, l'entente ou le contrat relatif à un prêt doit être dûment signé avant le début de la période du prêt.

.2.2 Contenu des ententes relatives aux prêts

Nonobstant l'exigence que le ministère de la Justice doit assurer le caractère exécutoire de tout contrat ou entente concernant un prêt passé aux termes du *Règlement*, tout document relatif à un prêt doit comporter, en plus des dispositions requises par le *Règlement*, les données ou les dispositions suivantes:

a) La description complète du matériel prêté.

b) La quantité et la valeur du matériel. La «valeur du matériel» ne doit pas être confondue avec le «coût du prêt» dont il est question à l'article .2.1 d) ou la «valeur du prêt» dont il est question à l'article .2.1 g).

c) Les critères de l'évaluation mentionnée à l'alinéa b) ci-dessus. Les ministères ont la responsabilité d'établir les critères de l'évaluation, mais ils devraient se rappeler que la valeur indiquée dans le document relatif au prêt pourrait être utilisée dans le règlement de toute réclamation concernant le bris ou la perte du matériel prêté. Généralement l'évaluation peut s'établir en fonction du coût d'achat initial, du coût courant de remplacement du matériel neuf ou usagé ou de la valeur comptable dépréciée.

d) Le but du prêt, en énonçant clairement les objectifs à atteindre ou à espérer.

e) Une «clause de préséance» destinée à annuler ou à remplacer toutes négociations, ententes ou accords antérieurs, oraux ou écrits portant sur le sujet de l'entente et convenus entre les deux parties ou entre l'une ou l'autre des parties et un tiers.

f) Les responsabilités respectives du ministère et de l'emprunteur concernant la préparation, l'emballage, la livraison et le retour du matériel et l'acquittement des frais connexes. Puisque le remboursement par l'emprunteur des frais assumés pour préparer, emballer ou transporter le matériel prêté serait généralement encaissé par le Receveur général et non pas directement par les ministères, ces derniers auraient à absorber ces frais dans leurs budgets. En conséquence, les ministères devraient demander aux emprunteurs de prendre les dispositions nécessaires à la préparation et l'emballage du matériel prêté et d'acquitter d'avance les frais de livraison aller et retour.

the payment of associated costs. Because reimbursement by the borrower of the costs associated with the preparation, packing or transportation of loaned materiel would generally be made payable to the Receiver General and not directly to the department, these costs would have to be absorbed by departmental budgets. Therefore, departments should ask borrowers to arrange for the preparation and packing of the loaned materiel and to prepay its transportation to and from the departmental premises.

(g) The insurance requirements. Basic insurance protection against loss by fire, theft and other perils shall be carried by the party to whom a loan is granted. Protection shall extend for the duration of the loan. Third party liability insurance may be required in some cases, in order to protect the borrower; it shall be required in all cases involving the loan of motor vehicles or motorized equipment. This requirement may be satisfied by proof that the borrower's existing insurance coverage extends to, and adequately covers the value of, the materiel being loaned and the risks associated with its use and operation. Exemption from the requirement to provide insurance coverage requires approval by the Treasury Board and will normally be restricted to cases where proof of financial responsibility and capability to assume the risks has been established.

(h) The period of the loan agreement. The initial period of a loan agreement shall not exceed two years and shall not be renewed for periods in excess of one year. In the case of reciprocity loans and provision loans, the period of the loan agreement could be related to, but in no case shall be extended beyond, the duration of the agreement or the termination of the contract giving rise to the loan. Where applicable, the total or expected use of the materiel over the life of the loan shall be specified in hours of operation, distances travelled or other appropriate units of utilization. The duration of actual loans should normally be for a period considerably shorter than the life expectancy of the materiel being loaned.

(i) Any special instructions or restrictions pertaining to operator qualifications or conditions of use and to particular maintenance, repair, storage or safekeeping requirements.

g) Les exigences en matière d'assurance. L'emprunteur devrait être détenteur d'une police d'assurance de base appropriée contre la perte par le feu, le vol et autres risques. Cette assurance doit être valable pour toute la durée du prêt. Dans certains cas, pour sa propre protection, l'emprunteur devrait aussi être détenteur d'une assurance couvrant sa responsabilité envers un tiers. Ce dernier type d'assurance sera obligatoire pour tous les prêts de véhicules automobiles ou de matériel motorisé. Cette exigence pourrait être satisfaite par une preuve adéquate que l'emprunteur détient au moment du prêt un montant suffisant d'assurance et que cette assurance s'étend au matériel emprunté ainsi qu'aux risques relatifs à son exploitation et à son utilisation. Le Conseil du Trésor devra approuver les exemptions à l'obligation pour l'emprunteur de détenir une police d'assurance, exemptions qui ne seront normalement permises que lorsqu'on aura fait la preuve que l'emprunteur a la capacité financière et accepte d'assumer les risques pertinents.

h) La durée de l'entente relative au prêt. La durée initiale d'une entente relative à un prêt ne doit pas dépasser deux ans et les renouvellements ne doivent pas dépasser des périodes de plus d'un an. Dans le cas des prêts de réciprocité et des prêts de fourniment, la durée du prêt pourrait correspondre, sans toutefois être supérieure, à la durée de l'entente donnant lieu au prêt ou pourrait, sans la dépasser, s'étendre jusqu'à la date d'expiration du marché donnant lieu au prêt. Le cas échéant, l'utilisation totale ou prévue du matériel pendant la durée de l'entente doit être indiquée en heures d'exploitation, en distances parcourues ou en toute autre unité d'utilisation pertinente. La durée du prêt devrait normalement être de beaucoup inférieure à la vie utile du matériel prêté.

i) Les directives ou les restrictions particulières concernant les modalités d'utilisation et la compétence des opérateurs ainsi que les exigences particulières relatives à l'entretien, la réparation, l'entreposage ou la protection du matériel.

j) Le cas échéant, une indication du rapport entre le prêt et tout autre marché ou entente.

Les dispositions relatives à un prêt de fourniment peuvent faire partie intégrale des dispositions du marché donnant lieu au prêt.

.2.3 Niveau d'approbation

Les pouvoirs d'approbation d'un prêt et des conditions de l'entente ou du contrat concernant ce prêt

- (j) The relationship of the loan to any other agreement or contract whenever applicable.

The terms of a provision loan can be included in the terms of the contract giving rise to the loan.

.2.3 Level of approval

The approval of a loan and of the terms of the loan agreement or contract shall not be delegated at a level below that of a regional director or equivalent position when the loan is being made in a region, or below that of a director general or equivalent position when the loan is being made at departmental headquarters.

For provision loans, if the approval level for the contract giving rise to the loan is higher than above, the level at which the loan is approved shall be this higher level.

To provide for quick response to an emergency which can reasonably be expected to be aggravated by delays, departments may delegate to local managers the authority to make loans as soon as preliminary clearance at the appropriate approving level has been obtained. However, the requesting party must agree to enter into a written loan agreement or contract at the earliest opportunity. A report of all loans made under the provisions of this delegation shall be submitted quarterly by local managers for personal review by the Deputy Minister. The report should contain all the pertinent details on the circumstances of the loan, including the time of the request, the date and duration of the loan, the description of the materiel loaned, the name of the requesting party, the contribution of the loan to the final outcome of the emergency and the date at which the formal loan document was signed.

.2.4 Specific directives

.2.4.1 Aid loans in emergency situations Before approving an aid loan *to prevent a loss*, departments shall ascertain that it is a situation where the cost of the loan to the government is negligible in comparison to the loss that would otherwise be suffered.

Before approving an aid loan *to help after a loss*, departments shall ascertain that a serious condition exists. Recognition by other governments or by other levels of government, as demonstrated by their contribution to the relief effort and their request for assistance, should normally constitute sufficient evidence that a serious need exists. The involvement of the Department of External Affairs or of the Canadian International Development

ne doivent pas être délégués à un niveau inférieur à celui du directeur régional ou du détenteur d'un poste équivalent lorsque le prêt est consenti par un bureau régional ou local, ou encore à un niveau inférieur à celui du directeur général ou du détenteur d'un poste équivalent lorsque le prêt est consenti par l'administration centrale d'un ministère.

Dans le cas d'un prêt de fourniture, si le niveau d'approbation du marché qui donne lieu au prêt est supérieur au niveau énoncé ci-haut, le niveau d'approbation du prêt devra être ce niveau supérieur.

Afin de pouvoir répondre rapidement à une urgence susceptible de s'aggraver avec chaque délai, les ministères peuvent autoriser les gestionnaires locaux à effectuer des prêts dès qu'une autorisation préliminaire de niveau approprié a été obtenue. Cependant, l'emprunteur éventuel doit consentir à conclure par écrit, à la première occasion, une entente ou un contrat concernant le prêt. Tous les prêts consentis en conformité des dispositions de la présente délégation devront faire l'objet d'un rapport trimestriel pour l'examen personnel du sous-ministre. Le rapport devrait contenir les détails pertinents se rapportant aux circonstances entourant le prêt, y compris le moment de la demande, la date et la durée du prêt, la description du matériel prêté, le nom du requérant, la contribution du prêt à l'aboutissement de l'urgence et enfin la date à laquelle a été signée le document officiel concernant le prêt.

.2.4 Directives particulières

.2.4.1 Prêts de soutien dans les cas d'urgence Avant d'approuver un prêt de soutien *pour prévenir une perte*, le ministère doit s'assurer qu'il s'agit bien d'une situation où le coût du prêt pour le gouvernement est négligeable par rapport aux coûts que la perte pourrait entraîner.

Avant d'approuver un prêt de soutien *pour venir en aide après un sinistre*, le ministère doit s'assurer que la situation est effectivement grave. La reconnaissance officielle du besoin par d'autres gouvernements ou par d'autres paliers de gouvernement, telle que démontrée par leurs participations aux mesures de secours et leurs demandes d'aide, devrait normalement constituer une indication suffisante de la gravité de la situation. La participation du ministère des Affaires extérieures ou de l'Agence canadienne de développement international devrait fournir une indication semblable quant aux situations à l'extérieur du Canada.

Il faudrait noter cependant que si l'urgence fait l'objet d'une intervention en vertu des dispositions du *Décret sur la planification d'urgence*, le prêt n'est pas assujéti aux dispositions du présent chapitre (voir l'article .1.6.2 a)). Cependant, les ministères doivent vérifier le statut de la demande de prêt et ne pas prendre pour acquis qu'elle se fonde sur l'application du décret.

Agency would provide similar evidence outside Canada.

It should be noted that if the emergency falls under the provisions of the *Emergency Planning Order* the loan is excluded from the requirements of this chapter (see 1.6.2 (a)). However, departments shall ascertain the status of the loan request and not assume that it is being made pursuant to the Order.

2.4.2 Aid loans for community purposes Aid loans for special community projects shall not be made to other than non-profit organizations. Before approving such loans, departments shall ascertain that there is a temporary and extraordinary requirement that cannot be satisfied from generally available commercial sources and that the organization cannot reasonably be expected to own or acquire the requested materiel. Additionally, the department shall ensure that the granting of the loan will not create a precedent for repeated regular requests. To be considered as a community project, the planned activity must not be restricted to a limited membership.

Aid loans shall not give unfair competition to commercial outlets or be generally perceived as such.

2.4.3 Reciprocity loans Before approving reciprocity loans, departments shall ascertain that a unique situation exists, that the loan is likely to yield benefits to the government, and that it will enable the borrower to undertake a project which might not otherwise be economic or even possible. (If the loan is this critical to the successful completion of the project, the department should carefully examine if the materiel can be expected to be available when needed for the project.) A unique situation would be considered to exist if the materiel being loaned was such that the borrower could not be expected to obtain it from a normal source.

2.4.4 Provision loans The details on the availability of a provision loan shall be included in the request for proposal and the tendering information package. When contemplating the possibility of making a provision loan available, departments shall ascertain that contractors cannot be expected to provide the materiel required or to obtain the materiel from other sources without increasing the cost of the contract significantly above the value of the loan. Before offering such loans, departments should carefully determine that the materiel will be available to the contractor when required. Otherwise, the non-availability of the materiel could be used to justify additional costs or to excuse delays in the performance of the contract.

2.4.2 Prêts de soutien pour fins communautaires Les prêts de soutien pour l'exécution de projets communautaires ne seront consentis qu'à des organismes sans but lucratif. Avant d'approuver de tels prêts, le ministère doit s'assurer qu'il existe un besoin extraordinaire et temporaire qui ne peut être satisfait à même les sources commerciales habituellement disponibles et il doit s'assurer que l'organisme ne possède pas ou ne puisse pas acquérir le matériel nécessaire. En outre, le ministère doit s'assurer qu'en consentant le prêt il ne créera pas un précédent ouvrant la porte à des demandes périodiques répétées. Pour être considérée comme un projet communautaire, l'activité prévue ne doit pas profiter qu'à un groupe restreint.

Les prêts de soutien ne doivent pas constituer une concurrence injuste à l'égard des entreprises commerciales ou être généralement perçus comme tels.

2.4.3 Prêt de réciprocité Avant d'approuver un prêt de réciprocité, le ministère doit s'assurer qu'il existe une situation particulière, que le prêt est de nature à profiter au gouvernement et qu'il permettra à l'emprunteur d'entreprendre un projet qui autrement ne serait pas économiquement rentable ou même réalisable. (Si le prêt est à ce point indispensable à la réussite du projet, le ministère doit vérifier soigneusement s'il peut s'attendre à ce que le matériel soit disponible au moment voulu.) On peut conclure qu'une situation particulière existe lorsque le matériel prêté est si spécial qu'on ne pourrait pas s'attendre à ce que l'emprunteur l'obtienne d'une source normale.

2.4.4 Prêts de fourniment Les détails concernant la disponibilité d'un prêt de fourniment doivent faire partie de la demande d'offre ou de la documentation de soumission. Avant d'envisager la possibilité de consentir un prêt de fourniment, le ministère doit s'assurer qu'il ne peut pas s'attendre à ce que les entrepreneurs fournissent le matériel requis ou qu'ils puissent l'obtenir d'autres sources sans augmenter le coût du marché considérablement au dessus de la valeur du prêt. Avant d'offrir de tels prêts, le ministère doit soigneusement établir que le matériel sera disponible lorsque requis. Autrement, la non-disponibilité du matériel pourrait servir à justifier des coûts additionnels ou à excuser des retards dans l'accomplissement des travaux.

Avant d'autoriser un prêt de fourniment, le ministère doit s'assurer que la soumission reflète adéquatement l'économie due au prêt incluant les frais de préparation et de transport s'il y a lieu, et ce, avant de juger du bien fondé de la soumission, et avant de la comparer avec les prévisions préliminaires. De plus, la valeur du prêt doit être prise en considération lors de l'évaluation du coût total du projet ou de l'activité.

Before approving provision loans, departments shall ascertain that the economy due to the loan, including applicable preparation and transportation costs, is adequately reflected in the bid price before it is assessed for reasonableness and is compared with preliminary estimates. Also, the value of the loan must be considered in the assessment of the full cost of a project or activity.

.3 Guidelines

.3.1 Aid loans

Departments and agencies should use the utmost discretion in making aid loans for community activities and should give particular consideration to merit and equity. A service to one party may be an inequity to another. The possibility that a precedent may be set should also be considered.

To avoid the possibility of repeated regular requests, departments and agencies should avoid the loan of commonly-used materiel that is readily available from sources other than the government. Aid loans for community activities should be made only to provide what cannot readily be obtained, and not primarily to obviate normal costs to the requesting organization. In other words, aid loans for community related activities should normally be in response to "unusual circumstances". The need for a unique piece of equipment that is not readily available and that the requesting party could not normally be expected to require at any future date can constitute an unusual circumstance. Sometimes, the quantity required is what constitutes an unusual circumstance. Likewise, the short duration of the need in comparison to the total expected life span of the materiel borrowed can be considered an unusual circumstance since acquisition of the materiel by the borrower could not be justified. However, the urgency of a request cannot be considered as an unusual circumstance unless the urgency clearly does not result from the lack of normal planning and foresight but from totally unforeseen circumstances which contribute to create an emergency. The urgency would become an emergency if it can be established that refusal of the loan would irremediably jeopardize the community activity, and result in the loss of already committed resources which far exceed the value of the loan.

Occasionally, departmental employees acting as volunteer workers take part in community activities and are involved in the use or operation of loaned government materiel. Departments should ensure that their employees and the borrowing organizations are fully aware that, in

.3 Lignes directrices

.3.1 Prêts de soutien

Les ministères et organismes devraient faire preuve de la plus grande discrétion lorsqu'ils consentent des prêts de soutien pour des activités communautaires et tenir compte tout particulièrement du mérite et de l'équité. Un service rendu à une partie peut constituer une injustice à l'égard d'une autre. Il faut également envisager la possibilité que le prêt crée un précédent.

Pour prévenir les demandes répétitives, les ministères et organismes doivent éviter de prêter du matériel d'utilisation courante qu'on peut se procurer facilement auprès d'autres sources que le gouvernement. Les prêts de soutien à des fins communautaires devraient servir à fournir ce qui ne peut s'obtenir aisément et non pas servir principalement à éviter des coûts habituels à l'organisme emprunteur. En d'autres mots, les prêts de soutien à des fins communautaires devraient habituellement correspondre à des «situations exceptionnelles». Le besoin d'une machine particulière que l'emprunteur ne peut pas obtenir facilement et dont il n'aura normalement pas besoin à l'avenir constitue une situation exceptionnelle. Parfois, la quantité requise constitue en soi une situation exceptionnelle. Par ailleurs, la courte durée du besoin par rapport à la durée de vie totale du matériel emprunté peut aussi être jugée comme constituant une situation exceptionnelle, étant donné que l'acquisition de ce matériel par l'emprunteur ne saurait être justifiée. Toutefois, on ne peut pas considérer comme une situation exceptionnelle une requête urgente, à moins que l'urgence de la requête ne soit clairement pas due à un manque de prévoyance et de planification habituelle mais soit due à des circonstances totalement imprévisibles qui contribuent à créer une situation d'urgence. L'urgence d'une requête deviendrait une situation d'urgence si l'on peut déterminer que le refus du prêt compromettrait irrémédiablement une activité communautaire et causerait ainsi la perte de ressources déjà engagées beaucoup plus importantes que la valeur du prêt.

À l'occasion, des employés d'un ministère participent à des activités communautaires à titre de bénévoles et peuvent être impliqués dans l'utilisation et l'opération de matériel prêté par le gouvernement. Les ministères prêteurs devraient s'assurer que leurs employés et les organismes emprunteurs sont pleine-

such cases, public servants are not covered by any of the Public Service compensation programs with respect to personal injuries or by the *Crown Liability Act* with respect to any loss or damage claims resulting from the use or operation of the government materiel.

.3.2 Reciprocity loans

Reciprocity loans for research projects can represent an important contribution to the project. Consequently, when evaluating their contribution to the advancement of science, departments and agencies should consider not only their grants, contributions and in-house resources but also the overall value of loans that are made.

.3.3 Provision loans

Whenever a provision loan is being considered, the department or agency should ensure that unfair competition is not created through the provision of materiel. This could occur when a contractor, using loaned materiel, is allowed to compete on a least-cost basis with contractors who have the equipment and must include its holding cost in their bids. In other words, departments should make sure that by offering or agreeing to a provision loan they are not favouring the entry of poorly-equipped contractors into an already competitive field of well-equipped contractors. Conversely, the provision loan may provide a means of preventing the establishment of a monopoly situation whereby a contractor, having once made an investment for an otherwise lucrative contract, becomes the sole contractor for a particular location or type of work. Both of the situations outlined above show that careful analysis and sound judgment should preside over the approval of provision loans.

If consumables are included as part of a provision loan, strict controls should be exercised to ensure that they are used only for the performance of the contract associated with the loan. Departments should take particular care that, by supplying consumables to contractors, they are not perceived as competing unfairly with private sector suppliers.

.3.4 Loan agreements

Departments are encouraged to prepare, in consultation with their legal advisors, standard terms and conditions which incorporate the requirements of the *Regulations* and of this chapter. These standard terms and conditions would include provisions common to loans usually made by the department.

ment conscients que dans de tels cas les fonctionnaires ne sont pas protégés par les programmes d'indemnisation de la Fonction publique en ce qui a trait aux blessures personnelles ni par la *Loi sur la responsabilité de la Couronne* en ce qui a trait aux réclamations pour dommages ou pertes découlant de l'utilisation ou de l'opération du matériel fédéral.

.3.2 Prêts de réciprocité

Les prêts de réciprocité consentis dans le cadre de projets de recherche peuvent équivaloir à une contribution importante à ces projets. Par conséquent, les ministères et organismes, lorsqu'ils évaluent leurs contributions à l'avancement des sciences, ne devraient pas tenir compte uniquement de l'utilisation de leurs ressources internes et de leurs dépenses de fonds pour le versement de subventions et de contributions, mais aussi de la valeur globale des prêts consentis.

.3.3 Prêts de fourniment

Lorsqu'un ministère ou un organisme envisage de consentir un prêt de fourniment, il doit s'assurer qu'en fournissant du matériel il ne crée pas une situation de concurrence injuste. Cette situation pourrait se produire lorsqu'un entrepreneur, utilisant du matériel emprunté, peut concurrencer sur la base des prix d'autres entrepreneurs qui doivent inclure dans leurs soumissions une partie du coût de possession du matériel qu'ils possèdent déjà. Autrement dit, les ministères doivent s'assurer qu'en offrant ou en consentant à offrir un prêt de fourniment, il ne favorisent pas l'entrée d'entrepreneurs mal pourvus dans un marché déjà concurrentiel d'entrepreneurs bien pourvus en matériel. D'autre part, le prêt de fourniment peut fournir un moyen d'éviter la création d'un monopole par un entrepreneur qui, ayant déjà acquis le matériel lors d'un marché antérieur lucratif, deviendrait le seul entrepreneur capable de soumissionner un travail de type particulier ou dans un endroit particulier. Les deux situations exposées ci-dessus montrent la nécessité de procéder à une analyse attentive et de faire preuve d'un jugement sûr avant de consentir des prêts de fourniment.

Si le prêt de fourniment comprend des biens consommables, un contrôle strict doit être exercé pour faire en sorte que ces biens ne servent qu'à l'exécution du marché relatif au prêt. Les ministères devraient prendre bien garde qu'en fournissant du matériel aux entrepreneurs, ils n'apparaissent pas comme faisant une concurrence injuste aux fournisseurs du secteur privé.

.3.4 Ententes relatives aux prêts

On invite les ministères à rédiger, de concert avec leurs conseillers juridiques, des exemples de dispositions normalisées qui respectent les exigences du

.4 Monitoring criteria

Because the loan of matériel is a form of utilization which is not generally in accordance with the initial definition of requirements, and is not covered by Chapter 216 - *Matériel utilization*, departments need to keep close control on this activity to ensure it does not result in misappropriation of resources. Departments will be considered to meet the requirements of this chapter if there is evidence that:

- (a) they have issued clear guidelines on the control of loans and particularly on:
 - the exercise of the delegation to make loans prior to signing of loan documents as provided for in article .2.3 for emergency situations and on the reporting of such loans,
 - the method of assessing the relevance of the loans to program activities,
 - the basis for assessment of the cost of the loan, the value of the loan and the value of the matériel loaned, as defined in this chapter,
 - the level at which loans must be approved,
 - the records to be maintained regarding matériel on loan, and
 - the control of matériel on loan;
- (b) they have implemented the necessary procedures to acquire and maintain information on:
 - the quantity and value of the matériel loaned,
 - the purpose of loans,
 - the duration of loans,
 - the total usage of loaned equipment by the borrower whenever measurable,
 - losses of, and damages to, loaned matériel as well as the recoveries effected, and
 - the loans made prior to the execution of the loan documents as provided for under article .2.3;
- (c) they have evaluated benefits to the department and the borrowers of their loan activity.

Règlement et du présent chapitre. Ces dispositions normalisées devraient inclure, entre autres, les conditions communes aux prêts couramment effectués par le ministère.

.4 Critères de surveillance

Étant donné que le prêt de matériel constitue une forme d'utilisation qui n'est pas habituellement conforme à la définition initiale des besoins et n'est pas couverte par le chapitre 216, intitulé *Utilisation du matériel*, les ministères doivent exercer un contrôle étroit sur cette activité de manière à prévenir qu'elle ne devienne un détournement des ressources. On peut considérer qu'un ministère respecte les exigences de cette politique s'il remplit les conditions suivantes:

- a) avoir publié des lignes directrices claires concernant le contrôle des prêts et en particulier:
 - l'exercice de la délégation et la production de rapports concernant les prêts effectués avant la signature des documents de prêts tel que le prévoit l'article .2.3 pour les cas d'urgence,
 - la méthode d'évaluation de la pertinence des prêts par rapport aux activités de programme,
 - les critères permettant d'établir le coût des prêts, la valeur des prêts ainsi que la valeur du matériel prêté, d'après les définitions données dans le présent chapitre,
 - le niveau d'approbation des prêts,
 - les dossiers à tenir concernant le matériel prêté,
 - le contrôle du matériel prêté;
- b) avoir mis en oeuvre les procédures nécessaires pour recueillir et mettre à jour les données concernant:
 - la quantité et la valeur du matériel prêté,
 - l'objet des prêts,
 - la durée des prêts,
 - l'utilisation totale du matériel prêté par les emprunteurs lorsque cette utilisation est mesurable,
 - les pertes de matériel prêté ou les dommages qui y sont causés de même que les recouvrements effectués,
 - les prêts effectués avant l'exécution des documents de prêt tel que prévu à l'article .2.3; et
- c) avoir évalué les avantages de leurs activités de prêt, tant pour le ministère que pour les emprunteurs.

.5 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For *interpretation* of the policy, departmental headquarters should contact the Materiel Policy Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board.

For questions relating to the *implementation* of the policy, contact the Materiel Group of the Policy Implementation and Review Division of the same Branch.

.5 Demandes de renseignements

Toute demande de renseignements concernant cette politique doit être acheminée par l'entremise de l'administration centrale du ministère.

Pour une *interprétation* de cette politique, l'administration centrale du ministère doit s'adresser au Groupe de la politique du matériel, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor.

Pour toute question concernant la *mise en oeuvre* de cette politique, s'adresser au Groupe du matériel, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques de la même direction du Conseil du Trésor.

Personal property loan regulations

REGULATIONS RESPECTING THE LOAN OF PERSONAL PROPERTY
(P.C. 1983-506 dated February 17, 1983)

Short Title

1. These Regulations may be cited as the *Personal Property Loan Regulations*.

Interpretation

2. In these Regulations:

“loan” means the temporary transfer of possession of personal property;

“Minister” means a Minister of the Crown having the control, management and administration of personal property;

“personal property” means all property, other than land, money or intellectual property, belonging to Her Majesty in right of Canada;

“transferee” means any person to whom personal property is transferred.

General

3. Subject to any Act of Parliament and these Regulations, a Minister may loan personal property for the loan of which there is no other provision in law, either gratuitously or for such consideration as the Minister shall determine taking into account all the circumstances that are relevant to the loan, including the purpose of the loan and the ability of the transferee to compensate Her Majesty.
4. Every written contract entered into by a Minister for a loan made pursuant to Section 3:
 - (a) shall provide that the transferee shall indemnify and save harmless Her Majesty in respect of and be responsible for all claims and demands of any kind that may be suffered by Her Majesty arising out of the transferee's possession or use of the personal property;
 - (b) shall provide that the Minister may, at any reasonable time, inspect the personal property and view its state of repair;
 - (c) shall provide the period for which the loan is made;
 - (d) may provide, where the Minister is of the opinion that it is necessary, that good and sufficient security may be given to and in the name of Her Majesty, for the due care and return of the personal property;
 - (e) may provide such other conditions as the Minister may deem appropriate; and
 - (f) shall be enforceable to the satisfaction of the Deputy Attorney General of Canada.

Règlement sur le prêt de biens personnels

RÈGLEMENT CONCERNANT LE PRÊT DE BIENS PERSONNELS
(C.P. 1983-506 du 17 février 1983)

Titre abrégé

1. Le présent règlement peut être cité sous le titre: *Règlement sur le prêt de biens personnels*.

Définitions

2. Dans le présent règlement:

“biens personnels” désigne tous les biens, autres que des terres, des deniers ou de la propriété intellectuelle, appartenant à Sa Majesté du chef du Canada;

“cessionnaire” désigne une personne à qui sont transférés des biens personnels;

“ministre” désigne un ministre de la Couronne qui a le contrôle, la gestion et l’administration de biens personnels;

“prêt” désigne un transfert temporaire de la possession de biens personnels.

Dispositions générales

3. Sous réserve de toute loi du Parlement et du présent règlement, un ministre peut prêter des biens personnels s’il s’agit d’un prêt qui n’est pas prévu par une règle de droit; ce prêt est fait, soit à titre gratuit, soit en échange d’une contrepartie que peut fixer le ministre en tenant compte des circonstances qui se rapportent au prêt, y compris l’objet du prêt et l’aptitude du cessionnaire quant à toute compensation à Sa Majesté.
4. Un contrat écrit qui est conclu par un ministre dans le cas d’un prêt accordé en vertu de l’article 3:
 - a) doit préciser que le cessionnaire tiendra Sa Majesté indemne et à couvert de tout dommage ou toute réclamation que Sa Majesté peut subir et qui découle de la possession ou l’utilisation des biens personnels par le cessionnaire;
 - b) doit préciser que le ministre peut, en tout moment raisonnable, faire l’inspection des biens personnels pour constater leur état;
 - c) doit préciser la durée du prêt;
 - d) peut préciser qu’une garantie suffisante sera fournie au nom de Sa Majesté, si le ministre est d’avis que cela est nécessaire, pour assurer la bonne garde et la restitution des biens personnels;
 - e) peut stipuler toute autre condition que le ministre juge pertinente; et
 - f) doit stipuler que l’exécution du contrat est sujette à l’avis du sous-procureur général du Canada.

Chapter 218

Materiel security

June 1979

Table of contents

.1	Introduction	3
.1.1	Purpose and scope	3
.1.2	Application	3
.1.3	Authorities	3
.1.4	Roles and responsibilities	3
.2	Allocation of responsibilities for security of materiel	4
.3	Directives	4
.4	Monitoring criteria	5
.5	Enquiries	6

Chapitre 218

Sécurité du matériel

Juin 1979

Table des matières

.1	Introduction	3
.1.1	Objet et portée	3
.1.2	Champ d'application	3
.1.3	Autorisations	3
.1.4	Rôles et fonctions	3
.2	Répartition des responsabilités relatives à la sécurité du matériel	4
.3	Directives	4
.4	Critères de surveillance	5
.5	Demandes de renseignements	6

Key definitions

Directives: statements indicating mandatory features of a policy. In those cases where Treasury Board is prepared to permit deviations, departments must obtain prior approval by means of submissions. Directives are characterized by the use of the verbs *shall*, *must* and *will*, and appear in **bold italics**.

Guidelines: statements indicating instructions which, while not mandatory, should be followed unless there is good reason not to do so. While valid reasons for non-compliance must be documented, prior Treasury Board approval is not required. Guidelines are characterized by the use of the verb *should*, and appear in *italics*.

Définitions clés

Directives: énoncé précisant les éléments obligatoires d'une politique. Lorsque le Conseil du Trésor se montre disposé à permettre certain écarts, les ministères doivent alors lui soumettre une présentation en vue d'obtenir une autorisation préalable. Les directives se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe d'obligation, au présent ou au futur et sont dactylographiées en caractères **italiques gras**.

Lignes directrices: énoncé précisant des instructions qui, sans être obligatoires, devraient être suivies, à moins qu'il n'existe de sérieuses raisons d'agir autrement. Bien qu'il soit nécessaire d'étayer les raisons de la dérogation aux lignes directrices, on n'a pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil du Trésor. Les lignes directrices se distinguent par l'emploi du verbe *devoir*, ou de tout autre verbe approprié, au conditionnel et sont dactylographiées en *italiques*.

.1 Introduction**.1.1 Purpose and scope**

*It is the policy of the government that all employees are responsible for and shall maintain the security of government materiel generally. The responsibilities of various categories of employees are outlined in this chapter. One set of responsibilities relating to the way in which materiel should be documented, stored and assigned to custodians is the subject of Chapter 226, *Materiel custody*.*

The chapter deals with the safekeeping of materiel and with the reduction of financial loss through recovery, e.g. claim settlement or insurance and warranty recovery. Safekeeping is defined as the protection of the security and integrity of materiel against any threat or peril such as fire, damage, abuse, misplacement, theft or misappropriation for gain or subversive reasons.

The policy is based on the view that materiel is assets which belong to the people of Canada and hence must be protected against a number of perils, including reduction in value. Although generally less attractive than cash, materiel is more available and therefore requires a special kind of care and protection.

.1.2 Application

This chapter applies to departments and agencies listed in Schedules A and B of the *Financial Administration Act*, and to branches designated as departments for purposes of the Act.

.1.3 Authorities

This chapter is issued under the authority of the *Financial Administration Act*, which authorizes Treasury Board to act on all matters relating to general administrative policy in the Public Service of Canada. The Treasury Board Minute is 764235.

.1.4 Roles and responsibilities

The responsibilities of the Royal Canadian Mounted Police and of the Dominion Fire Commissioner are outlined in P.C. 178/2502 of June 19, 1946 (as amended by P.C. 181/4055 of September 10, 1948 and P.C. 11/2349 of July 20, 1978) and P.C. 50/1499 of November 3, 1960 respectively.

.1 Introduction**.1.1 Objet et portée**

*Le gouvernement a pour politique que tous les employés sont responsables de la sécurité du matériel du gouvernement en général et doivent y veiller. Les responsabilités des différentes catégories d'employés sont énoncées dans ce chapitre. Un ensemble de responsabilités concernant les façons dont il faudrait documenter le matériel, l'emmagasiner et le confier à des responsables fait l'objet du chapitre 226, intitulé *Soin du matériel*.*

Le chapitre traite de la bonne garde du matériel et de la réduction des pertes financières au moyen du recouvrement, p. ex. le règlement des réclamations ou le recouvrement des assurances ou de la garantie. La bonne garde est définie comme étant la protection de la sécurité et de l'intégrité du matériel contre toute menace ou péril comme l'incendie, l'abus, l'avarie, le déplacement, le vol ou le détournement pour des motifs de gain personnel ou de subversion.

La politique est fondée sur l'opinion que le matériel constitue des actifs qui appartiennent au peuple canadien et doivent donc être protégés contre de nombreux périls, y compris la réduction de valeur. Même s'il est moins attrayant que de l'argent, le matériel est plus disponible et demande donc une attention et une protection d'un genre particulier.

.1.2 Champ d'application

Le présent chapitre s'applique à tous les ministères et organismes énumérés aux annexes A et B de la *Loi sur l'administration financière* ainsi qu'aux directions désignées comme ministères aux fins de ladite loi.

.1.3 Autorisations

Le présent chapitre est publié en vertu de la *Loi sur l'administration financière* qui confère au Conseil du Trésor le droit de se prononcer sur toutes les questions relatives à la politique administrative en général au sein de la Fonction publique du Canada. La délibération pertinente du Conseil du Trésor porte le n° 764235.

.1.4 Rôles et fonctions

Les fonctions de la Gendarmerie royale du Canada et du Commissaire fédéral des incendies sont énoncées dans le CP 178/2502 du 19 juin 1946 (tel que modifié en vertu du CP 181/4055 du 10 septembre 1948 et le CP 11/2349 du 20 juillet 1978) et dans le CP 50/1499 du 3 novembre 1960 respectivement.

.2 Allocation of responsibilities for security of materiel

(a) Deputy heads are expected to have appropriate materiel security systems in place for the protection of departmental materiel. Materiel security systems is a comprehensive term which includes safekeeping and maintenance systems, educational programs, procedures for reporting and handling claim situations and the formal materiel custody system referred to in (c). Assistance in determining appropriate physical safekeeping levels, for example by conducting a survey of a building or area of concern, is available from the Royal Canadian Mounted Police. Safekeeping is dealt with in greater detail in Chapter 226, *Materiel custody*.

(b) Users and custodians of materiel have a direct responsibility:

- to ensure the safekeeping of materiel generally during working hours;
- to do whatever is required by the materiel security systems to ensure safekeeping at all times; and
- to make proper and authorized use of materiel as well as for the requisite maintenance.

(c) Materiel Services is responsible for the operation of an appropriate materiel custody system (MCS) which identifies the location of a given item, the type of storage it requires, and its custodian. (See Chapter 226, *Materiel custody*.)

.3 Directives

(a) *Departmental managers shall ensure that employees of the government shall maintain the security of all government materiel, wherever located, and shall report anything they consider detrimental to it, e.g. damage or loss, infractions, failures or shortcomings of security systems.*

(b) *Designated employees, i.e. custodians, shall be assigned custodial areas with specific holdings and be held accountable for such holdings.*

(c) *All instances of apparent willful damage to materiel and of confirmed missing materiel shall be reported to the appropriate departmental authority.*

.2 Répartition des responsabilités relatives à la sécurité du matériel

a) Les sous-chefs sont censés assurer la mise en place de systèmes de sécurité du matériel convenables pour la protection du matériel du ministère. L'expression "systèmes de sécurité du matériel" comprend, au sens large, les mesures de sécurité et d'entretien, les programmes éducatifs, les procédures de rapport et de traitement des réclamations, ainsi que le système officiel de soin du matériel dont il est question à c). On peut obtenir l'aide de la Gendarmerie royale du Canada pour établir les niveaux appropriés de bonne garde matérielle, aide qui consiste notamment à mener une enquête à l'égard d'un édifice ou d'un secteur de préoccupation. Il en est question de façon plus détaillée au chapitre 226, *Soin du matériel*.

b) Les utilisateurs et les responsables du matériel ont la responsabilité directe:

- d'assurer la bonne garde du matériel en général au cours des heures de travail;
- d'accomplir tout ce qui est exigé en vertu des mesures de sécurité du matériel pour veiller à la bonne garde à tout moment du jour; et
- de faire un usage pertinent et légitime du matériel et d'en assurer l'entretien requis.

c) Les Services du matériel sont chargés de l'exploitation d'un Système de soin du matériel (SSM) convenable qui permet de connaître l'emplacement d'un article donné, le type d'emmagasiner que ce dernier exige et qui en est le responsable. (Voir le chapitre 226, *Soin du matériel*.)

.3 Directives

a) *Les gestionnaires ministériels doivent s'assurer que les employés du gouvernement maintiennent la sécurité du matériel, peu importe où ce dernier est situé, et signalent tout ce qui leur semble nuisible, par exemple, les dommages ou les pertes, les infractions, les défaillances ou les lacunes des systèmes de sécurité.*

b) *Des employés désignés, c'est-à-dire des responsables, doivent être chargés de secteurs de responsabilité où sont réunis des avoirs particuliers et ils devront rendre compte de ces avoirs.*

c) *Tous les cas de dommage volontaire évident causé au matériel et les cas confirmés de matériel disparu doivent être signalés aux autorités compétentes du ministère.*

(d) *In the event of any perceived or reported losses of materiel, deputy heads shall cause such investigation to be made as is required to establish recovery possibilities.* Recoveries are possible under the *Claims Regulations* (TB 729748 of August 8, 1974), insurance policies and warranties. Additionally, *custodians shall account for any and all losses by identifying the reasons (e.g. negligence, system deficiency, cause beyond control) and recommend remedial or preventive action.* They should maintain sufficient records to enable the determination of similarities of circumstances and other patterns, e.g. inadvertent or accidental losses. An independent review should be made of the degree to which management is responsible for the occurrence (e.g. poor selection of custodian; failure to take corrective action). These directives therefore recognize a general accountability for materiel at all managerial levels where prudence might have been exercised.

(e) *Materiel shall not be removed from government premises nor from assigned custodial areas without appropriate authorization.* A voucher will be issued for each removal except where there is an expectation of regular or occasional removal of an item from the work area (e.g. calculator, briefcase, protective clothing, book) in which case the authorized regular removal will be duly recorded. Such authorizations shall be subject to at least an annual verification and be accounted for upon termination or change of employment.

(f) *Users of materiel shall assume direct responsibility for the proper operation and safekeeping of the materiel which is assigned to them or used by them at any given time.*

4 Monitoring criteria

A department will be considered responsive to this materiel security policy to the extent that certain measurable results are achieved. In the absence of such results or in the absence of significant results, certain features of the MCS can serve as *proxies* and will be taken into account. Expected results and *proxy features* are listed below:

- (a) *results*
 - low level of physical losses;

d) *Dans tous les cas de perte de matériel observée ou signalée, les sous-chefs doivent ordonner de faire les enquêtes requises pour établir les possibilités de recouvrement.* Les recouvrements sont possibles en vertu du Règlement sur les réclamations (CT no 729748 du 8 août 1974), des polices d'assurance et des garanties. De plus, *les responsables doivent rendre compte de chaque perte sans exception en indiquant les raisons (notamment la négligence, la défaillance du système, les causes incontrôlables) et recommander des mesures correctives ou préventives.* Ils devraient tenir des dossiers suffisants pour permettre d'établir les ressemblances de cas et d'autres tendances, par exemple les pertes accidentelles ou par inadvertance. Un examen distinct devrait établir jusqu'à quel point la direction est responsable des événements (p. ex. mauvais choix du responsable; omission d'appliquer des mesures correctives). Les présentes directives reconnaissent donc l'imputabilité générale du matériel à n'importe quel niveau administratif où on aurait dû faire preuve de prudence.

e) *On ne doit pas sans autorisation convenable retirer du matériel des locaux gouvernementaux ni des secteurs de responsabilité désignés.* Une facture sera préparée pour chaque sortie de matériel sauf lorsqu'il est prévu qu'un article peut être retiré de l'aire de travail de façon habituelle ou périodique (p. ex. les calculatrices, les serviettes, les vêtements protecteurs, les livres) et dans ce cas l'autorisation de sortie habituelle sera dûment enregistrée. Ces autorisations doivent faire l'objet d'au moins une vérification annuelle et être contrôlées à la fin de l'emploi ou lors d'une mutation.

f) *Les utilisateurs de matériel doivent assumer la responsabilité directe de la bonne exploitation et de la bonne garde du matériel qui leur est confié ou dont ils se servent à un moment donné.*

4 Critères de surveillance

Un ministère sera réputé observer la présente politique de sécurité du matériel dans la mesure où un certain nombre de résultats concrets sont atteints. En l'absence de ces résultats ou en l'absence de résultats significatifs, certaines caractéristiques du SSM peuvent servir d'*équivalents* et entreront en ligne de compte. Les résultats prévus et les *caractéristiques équivalentes* sont énumérés ci-dessous:

- a) *résultats*
 - minimum de pertes matérielles;

218

Materiel security

- little evidence of abuse and of improper care and maintenance of materiel;
 - volume and value of financial recoveries made to compensate for total or partial physical losses.
- (b) *proxy features*
- employees, generally, are aware of their materiel security responsibilities (see article .3);
 - materiel security systems are in place and are reviewed and improved in a systematic and professional manner;
 - little or no evidence of unreported losses.

.5 Enquiries

All enquiries regarding this policy should be routed through departmental headquarters.

For interpretation of the policy, departmental headquarters should contact the Materiel Group, Policy Development and Revision Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat.

For questions relating to *implementation of the policy or submissions*, contact the Materiel Group, Implementation and Review Division of the same branch.

218

Sécurité du matériel

- peu de preuve d'abus ou de manque d'attention et d'entretien du matériel;
 - valeur et volume des recouvrements financiers effectués en vue de compenser pour les pertes matérielles totales ou partielles.
- b) *caractéristiques équivalentes*
- les employés sont en général conscients de leurs responsabilités concernant la sécurité du matériel (voir l'article .3);
 - les systèmes de sécurité du matériel sont en place et font l'objet d'examen et d'améliorations d'une manière systématique et professionnelle;
 - peu ou pas de preuve de pertes non signalées.

.5 Demandes de renseignements

Toute demande de renseignements relative à la présente politique devrait se faire par l'entremise de l'administration centrale du ministère.

Cette dernière devrait, pour ce qui est de *l'interprétation de la politique*, s'adresser au Groupe du matériel, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pour des questions relatives à la *mise en oeuvre de la politique ou aux présentations*, s'adresser au Groupe du matériel, Division de la mise en oeuvre et examen des politiques, de la même direction.

3 1761 11469286 6

